



HUELLA DIGITAL

Cómo Equilibrar el **Valor**
de los **Datos** y la **Privacidad**
del Cliente

PROFESOR CRISTIÁN MAULÉN



Sobre el Autor

Cristián Maulén

Soy el gerente general de CustomerTrigger, una compañía que toma decisiones de marketing basándose en datos, sobre tecnologías de interacción, que provee soluciones en Customer Experience que ayudan a las empresas a establecer, nutrir y expandir las relaciones con sus clientes. Trabajo con especialistas en marketing, servicio y ventas de grandes marcas en 10 sectores industriales. Cuento con más de 20 años de experiencia en gestión de clientes y procesos.

Antes de fundar CustomerTrigger ocupé cargos como director de ventas para el conosur en Pitney Bowes Inc., como también el liderazgo de procesos de clientes en GMAC (actual GMF).

En la actualidad colaboro y ayudo a organizaciones interesadas en desarrollar capacidades tecnológicas para automatizar y agregar inteligencia a las interacciones con los clientes, reduciendo fuga, mejorando índices

de crecimiento para aumentar los ingresos, controlando y disminuyendo los costos. Esto habilita un aumento sostenido del valor de vida del cliente.

Trabajo desde hace 12 años en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, como director académico del Diploma en Customer Experience & Data-Driven y Director del Observatorio de Sociedad Digital del Departamento de Administración. Adicionalmente soy Presidente del Consejo de Ética y Autorregulación de AMDD. Reconocido MKTG BEST 2017 como Académico de Marketing.

Sin embargo, mi vida no gira en torno al marketing y procesos todo el tiempo: tengo cuatro bellos hijos, me apasiona correr maratones y disfruto de la vida con una gran compañera; Gabriela.

©2022

CustomerTrigger

Observatorio de Sociedad Digital,

*Departamento de Administración de la Facultad de Economía
y Negocios de la Universidad de Chile*

Diseño:

Germán Figueroa, Director de Arte.

Edición:

Fernando Göler, Periodista.

HUELLA DIGITAL

Prólogo

La gran adopción de tecnología digital por parte de los ciudadanos crea más y más datos, que abren la oportunidad para que las organizaciones adhieran a sus clientes, con servicios personalizados y que mejoren la experiencia. Por lo tanto, los datos del consumidor están transformando claramente el modelo de negocio, y las compañías son responsables de administrar la información que recopilan, su tratamiento y cómo la comparten.

Mientras los consumidores eluden los efectos comerciales de las empresas y toman cada vez más conciencia de la huella digital que aportan, los reguladores, por su parte, aumentan las restricciones de privacidad. Entonces, las compañías tienen la oportunidad de construir ventajas competitivas a partir de la relevancia y del cumplimiento en la protección de datos de sus clientes.

Esta publicación, permitirá que puedas conocer y adoptar formas para articular la confianza en tu audiencia a partir de construir y mejorar los sistemas de cumplimiento en protección de datos personales. Podrás adquirir una visión fresca y singular de cómo los marcos

de referencia pueden establecer riesgos y oportunidades para tus operaciones.

Nuestro esfuerzo e inspiración para esta publicación, se enfocó principalmente para ayudar a más responsables de la relación con clientes en:

- Conceptualizar la importancia de los datos como el activo fundamental de una organización.
- Comprender los principios en el manejo de datos personales: licitud, finalidad, proporcionalidad, calidad, responsabilidad, seguridad e información.
- Definir escenarios de ejecución táctica de los derechos de los titulares en torno a los derechos ARCOP: acceso, rectificación, cancelación, oposición y portabilidad de datos.
- Adherir a los "Códigos de Ética y Conducta de Datos" locales y comprender las normativas globales (GDPR, e-Privacy Directive).

Esperamos que puedas transformar la lectura en una experiencia de aprendizaje para adaptar tu estrategia a la economía digital.

Los grandes profesionales no utilizan a los consumidores para resolver el problema de su empresa, como se hacía antes, sino que utilizan los datos de forma ética y responsable para proveer de soluciones y grandes experiencias a sus clientes, generando mejores entornos de coexistencia. Estos y otros aprendizajes son los que el Profesor Cristián Maulén regala al mundo con este libro.



"Huella Digital" transmite la importancia de las decisiones basadas en datos, aportando el contrapeso legal que significa la protección de los datos personales.

Contribuye a la cultura y concientización en la protección de los datos personales, aportando conceptos claves como la calidad de los datos, el consentimiento, evaluación de riesgo y la autorregulación.

Macarena Gatica,
Socia Alessandri Abogados, Vicepresidenta del Consejo de Ética y Autorregulación de AMDD.



Nuestros datos personales son hoy el equivalente a nuestra alma en el ciberespacio, dado que nos caracterizan, distinguen, diferencian y por sobre todo nos dignifican en el nuevo entorno digital. No existe derecho más importante entonces que el de la protección de los datos personales consagrado ya en la Constitución y deber esencial de ejercer el control sobre el consentimiento que se entregue sobre ellos. Este es el nuevo modelo de relacionamiento que permite que funcionen no solo las economías digitales sino nuestra sociedad donde lo físico ha convergido con lo digital.

Felicitó a Cristián Maulén quien en este libro nos presenta en detalle cada una de estas aristas en el delicado balance que existe entre el uso de datos personales y el respeto por la privacidad.

Kenneth Pugh,
Senador de la República de Chile.



En este libro, el profesor Maulen describe de manera perfecta la importancia que los datos revisten para la empresa de hoy, para la innovación, para agregar valor al desarrollo de procesos. Luego nos orienta en el ecosistema normativo autoregulatorio actual, en discusión y las normas orientadoras del GDPR. Finalmente recomienda de manera acertada ir un paso más allá de la exigencia de la Ley, adoptando acuerdos voluntarios o autoregulatorios como forma de crear una cultura organizacional de protección de datos. Un libro necesario para el desarrollo de la empresa en la era digital.

Felipe Harboe,
Abogado y ex Senador.



"Huella Digital" es un libro que discute los desafíos que enfrentan las empresas al gestionar datos para crear valor en una economía digital. El libro también describe cómo las empresas pueden medir su desempeño digital, así como también, marcos legales que facilitan el entendimiento de la gestión de datos desde un punto de vista regulatorio.

Juan Pablo Torres,
PhD, Profesor Asociado de Estrategia e Innovación FEN Universidad de Chile.

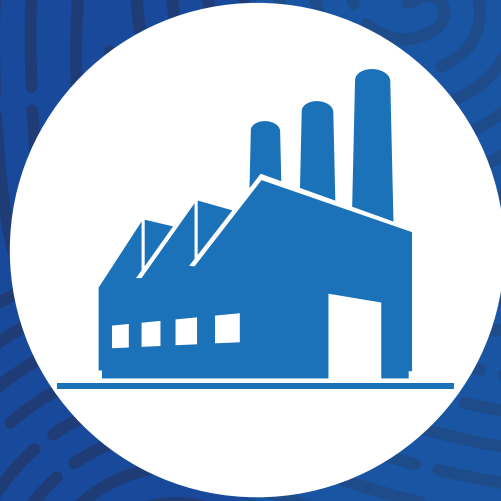


Estamos en medio de un periodo de profundos cambios de las prácticas comerciales y marcos jurídicos que rigen las actividades donde hay tratamiento de datos personales. En estos escenarios resulta indispensable contar con fuentes de formación ejecutiva que permitan comprender lo que ocurre y en qué dirección está el camino más idóneo para una organización. Una obra de esta naturaleza entrega mucha claridad para descubrir las respuestas que cada compañía busca, pues pone el foco en lo que resulta esencial para partir cualquier conversación en esta materia, el cambio cultural que significa imaginar una empresa centrada en las personas.

Danielle Zaror Miralles,
PhD, Investigadora CEDI de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile.

Contenidos

Parte I: Gestión de datos en la economía digital	8
• Capítulo 1: Rotación de Activo Intangible y el Tránsito de Servicios Análogos a Digitales	9
• Capítulo 2: Data Driven ¿Cómo Tomar Decisiones Basándose en Datos?	27
Parte II: Detrás de cada dato hay un cliente	43
• Capítulo 3: La Importancia de una Estrategia Centrada en el Cliente	44
• Capítulo 4: Métricas Claves: Valor de Vida, Retención, ROI y Satisfacción	59
• Capítulo 5: ¿Qué es el Opt-in y cómo preservarlo?	76
Parte III: Marcos regulatorios en el tratamiento de datos personales	91
• Capítulo 6: Entornos de Referencia y Regla General de Protección de Datos – GDPR	92
• Capítulo 7: Principios y Derechos. Proyecto que Modifica la Ley de Protección de Datos	105
• Capítulo 8: Marcos de Cumplimiento y la Importancia de Adherir al Opt-in	120
Parte IV: Autorregulación y códigos de conducta para el tratamiento de datos personales	135
• Capítulo 9: Modelos de Prevención de Infracciones	136
• Capítulo 10: Códigos de Conducta y Sistemas de Autorregulación	149
Glosario	164



Parte I:

Gestión de Datos en la Economía Digital



Capítulo 1:

Rotación de Activo Intangible y el Tránsito de Servicios Análogos a Digitales

Introducción

Los ciudadanos están en proceso de mutación en lo que respecta a sus decisiones de consumo y servicio –dramático para las organizaciones que no se adaptan–. ¿Por qué y cómo se están generando estos cambios? ¿Cuáles son los efectos de no entenderlos y no transformar la organización para alinearse con ellos?

Podemos comenzar a buscar respuestas a estos dilemas cuando observamos cómo se han digitalizado los medios y la fragmentación explosiva de los contenidos que se derivan por el estallido de la segunda plataforma tecnológica (nube, social y móvil). Esta plataforma está haciendo que los ciudadanos, consumidores y clientes tomen decisiones de una forma muy diferente –más circular que lineal– y rápida con respecto a cómo lo hacían hace quince años. Solo piense cómo tomaba decisiones para viajar, para comprar un automóvil, adquirir seguros o la máquina lavadora de su casa, versus cómo lo hace hoy,

Otorgando relevancia a la gestión y transformación de los procesos para adaptarse a estos cambios; la duda es si las estrategias se diseñan y ejecutan ¿desde afuera hacia adentro? o ¿desde adentro hacia afuera? Cuando las organizaciones se estructuran desde 'adentro hacia fuera', normalmente hacen las cosas

más difíciles a los clientes, desarrollando sus productos y servicios 'mirándose el ombligo', sin detenerse a calzar mejor su oferta con la demanda.

Para poner en contexto esta idea, llevemos el caso a un proceso de registro, como, por ejemplo, de solicitud de un servicio financiero o para participar en un evento masivo, donde antes de comenzar nos solicitan algún identificador –como protocolo de validación– y éste ofrece información y datos inteligentes. Esto, dado que ha sido diseñado para guiarnos y recordar aspectos relevantes a nuestro perfil, ofreciendo dinámicamente una experiencia "más fácil". Lo anterior responde a un caso simple de organización de procesos de servicios "desde el usuario", permitiendo esbozar una oportunidad para acortar la brecha de una organización con respecto a las reglas de la economía digital, para pasar a una estrategia centrada en el cliente o *customer centric*.

El común denominador de este tipo de servicios adaptados a la economía digital es que saben convivir y generan valor a partir del creciente volumen de datos, dado que ven en cada interacción una oportunidad para crear experiencias de servicio memorables.

¿Qué es la Economía Digital?

El término fue dado a conocer al mundo por Don Tapscott, ejecutivo de negocios, escritor y orador canadiense, especializado en estrategias comerciales, quien acuñó por primera vez este concepto en su libro más vendido en 1995, <<La Economía Digital: promesa y peligro en la era de la inteligencia en redes>>, donde se evidenció cómo la Internet puede cambiar el modo en cómo se hacen los negocios.

En la economía digital, las redes digitales y la infraestructura en comunicación proporcionan una plataforma global sobre la cual las personas y organizaciones crean estrategias, interactúan, se comunican, colaboran y buscan información. Por lo tanto, en perspectiva, se presenta como una nueva forma de producción y consumo; se trata de un proceso complejo que implica cambios en la organización social, económica y política de los países. Por ello, es necesario identificar que es un facilitador para el desarrollo.

Dicho lo anterior, la economía digital se constituye como un ecosistema, en el que convergen la infraestructura de las redes de comunicación, los servicios de procesamiento y las tecnologías web, y el cliente (individuos, empresas, gobierno), y será el grado de desarrollo y complementación de estos componentes lo que define el nivel de avance de cada país.

Según Thomas Mesenbourg (Measuring The Digital Economy, 2000), existen 3 componentes principales de la Economía Digital:

1. Infraestructura de Negocios, referido a los

recursos de soporte al negocio: tecnología, hardware, software, telecomunicaciones, personal especializado.

2. Negocio Electrónico o e-Business, referido a los procesos empresariales desarrollados mediante aplicaciones informáticas o plataformas en línea.
3. Comercio Electrónico o e-Commerce, referido a la generación de negocios y compra/venta de bienes utilizando Internet como medio de comunicación.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo regional adscrito a la Organización de las Naciones Unidas, en el texto <<Economía Digital para el cambio estructural y la igualdad (2013)>> al hablar de la nueva economía, establece los siguientes aspectos:

1. Está constituida por la infraestructura de telecomunicaciones, las industrias TIC y la red de actividades económicas y sociales facilitadas por Internet, la computación en la nube, y las redes móviles, las redes sociales y las redes de sensores remotos.
2. Consta de tres componentes principales: la infraestructura de redes de banda ancha, la industria de aplicaciones TIC y los usuarios finales.
3. El acceso está determinado por la infraestructura de redes. La industria TIC abarca el desarrollo de software y hardware, así como los modelos de negocios y los procesos analíticos de conocimientos. Por último, los usuarios (personas, empresas y gobiernos) quienes demandan los servicios y utilizan las aplicaciones.

Aspectos Claves de la Economía Digital

- **Conocimiento:** La nueva economía es una economía del conocimiento. Es decir, la información, experiencia, habilidades y destrezas de las personas son el factor fundamental al momento de generar valor. La fortaleza no la tiene de manera exclusiva el dueño del capital, sino que radica en el *Know-How* (saber cómo) de las personas. De allí que ahora se hable de trabajadores del conocimiento.
- **La nueva economía es digital:** Esto quiere decir que la información se halla en forma digital, lo que facilita su procesamiento a través de equipo de cómputos y la transferencia en tiempo real por medio de redes de comunicación. En este sentido, ya se está trascendiendo hacia lo cuántico, lo que implica la velocidad de la luz para las comunicaciones electrónicas.
- **Virtualización:** Lo virtual no implica la no existencia, sino el uso de la red y el trabajo en la misma, mediante las tecnologías de la información y comunicación. En este orden de ideas, lo virtual implica una nueva forma de relaciones sociales, políticas y económicas, que ameritan el reconocimiento de la virtualidad y su validez legal.
- **Organización celular:** Hace referencia a los cambios en la organización corporativa. Se trasciende la estructura lineal y piramidal, para dar paso a arreglos centrados en los equipos de trabajo.
- **Integración/interconexión en Red:** La red implica nuevas formas de trabajo en las que existe continuidad y la comunicación es permanente entre sus integrantes. De esta forma, equipos interdependientes se conectan para lograr la sinergia y potenciar sus habilidades para realizar un mejor trabajo.
- **Desintermediación:** La nueva economía permite la eliminación de barreras entre los participantes en los intercambios comerciales. Es decir, productores y consumidores tienen comunicación directa a través de las plataformas tecnológicas.
- **Convergencia:** En la Economía Digital el sector predominante es el de los medios de comunicación, los cuales son el producto de la convergencia de las industrias de tecnología, comunicaciones y contenidos. Es necesario precisar que los medios de comunicación ya no son sólo los tradicionales (radio, tv, prensa) sino que se incluyen las telecomunicaciones, las redes sociales y los portales web.
- **Inmediatez:** Un signo de estos tiempos es la rapidez de los cambios y la necesidad de generar respuestas inmediatas a las necesidades planteadas. Por otra parte, la globalización y las TIC permiten el intercambio en tiempo real de información e incluso de bienes y servicios.
- **Discordancia:** La Economía Digital no está exenta de problemas, se genera una brecha digital entre quienes tienen acceso a la información y las nuevas tecnologías y entre quienes no pueden acceder a estos elementos. De igual manera, se genera desigualdad entre las personas que tienen conocimiento y los que no. Lo anterior, lamentablemente genera una distancia mayor entre países y el dominio por parte de corporaciones globales.

Gestión del Activo Intangible

Gestionar el capital -o activo intangible- permite a las organizaciones poner foco en las causas para abordar el capital financiero como un efecto, generando nuevas fuentes de ventaja competitiva, que permitirán a una organización centrarse en forma natural en sus clientes, organizando sus procesos desde 'afuera hacia adentro', creando de este modo mejores servicios.

Antes de profundizar en activo intangible, debemos reflexionar en los términos 'gestión', 'control de gestión' y 'palancas de control de gestión':

- Cuando hablamos de gestión, un asunto del día a día, lo podemos entender como la capacidad de hacer y encomendar tareas.
- Al encomendar tareas nos obligamos a controlar las gestiones.
- Ahora, ¿por qué necesitamos controlar? La respuesta puede ser sencilla, pero requiere salir de la caja: los individuos en cualquier sistema económico siempre tendrán intereses divergentes. Por ejemplo, los colaboradores a cargo de actividades rutinarias querrán terminar sus tareas pronto para irse a casa, mientras que en contraste los líderes pueden tener su foco puesto en 2-4 años del futuro.
- Del mismo modo pasa con los ciudadanos

o consumidores, ya que a ellos no les interesa adquirir los productos y servicios que desarrolla y oferta una organización, entonces se recurre a la publicidad y a los embudos de venta como palancas de control de gestión para converger los intereses hacia la empresa.

- Varias estructuras de venta y marketing no existirían si los clientes convergiesen naturalmente con los intereses de una empresa.

Para realizar control de gestión en la economía digital, se debe tener en cuenta que:

- La gestión de activo financiero y del activo intangible corresponden a estructuras muy diferentes y opuestas, pero que deben ser parte de un sistema con corrientes de entrada y salida, donde el intangible debería ser la 'causa' y el activo financiero sólo el 'efecto'.
- Esto debido a los cambios en las reglas que genera la economía digital.
- El capital intangible de una organización es lo que no vemos, como las raíces del árbol o la base del iceberg, que se suscribe a la gestión de los procesos, cultura y clientes, tal como plantean Kaplan & Norton en sus modelos de cuadros de mando para convertir activos intangibles en resultados tangibles.

¿Cómo Competir en la Economía Digital?

Rotación de Activo Intangible

La revolución francesa (RF) y la primera revolución industrial (RI) generaron los grandes cambios en los paradigmas tecno-económicos. La RI generó el principio de economía de escala, el consumo lineal y la disciplina del marketing. Sí, se crea, el marketing, ya que se aleja por primera vez el productor de los clientes o viceversa. Por lo tanto, se hizo una necesidad gestionar el mercado, la intersección entre la oferta y la demanda.

Con esto prolifera el primer capital o activo en las organizaciones, que es el financiero. Lamentablemente, existen muchas organizaciones que solo ponen foco en este capital, basando la rentabilidad en una ecuación más simple: precio por volumen menos los costos de producir. Este modo de gestionar de corto plazo, en estos días solo aumenta la brecha para la transformación de los procesos de servicio.

El administrador evoluciona y entiende que debe poner foco en un nuevo activo, relacionado con los procesos, la calidad y la integridad de lo que se hace. Proliferan los sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*, o bien, Planeamiento de Recursos Empresariales) para tener una vista de principio a fin de las actividades claves, teorías de calidad de procesos, entre otros principios importantes.

No obstante, la evolución lleva al administrador a poner foco en un siguiente activo; la cultura. Cualquier intervención en la cultura puede transformarse en la palanca de control de gestión de mayor impacto, ya que mientras más alineados estén los colaboradores a los principios y propósitos, gestionando procesos de calidad, más mejorarán el rendimiento financiero de la organización y con mayor eficiencia.

En la actualidad y luego de la creación de Facebook (por el modelo disruptivo con 1.400 millones de usuarios activos), el administrador se ve desafiado a controlar el cuarto activo: el cliente. Y es que clientes satisfechos, atendidos por colaboradores alineados a la cultura y gestionando procesos eficientes, de calidad e íntegros, generan un rendimiento sostenible del resultado financiero de la organización, permitiendo salud, desarrollo económico y crecimiento acelerado, de acuerdo con el contexto competitivo del sector en que participa.

Es el cuarto activo; el de los clientes, que generan latencia y adherencia a los productos o servicios de una organización, donde la satisfacción y la experiencia del cliente son determinantes para el éxito. Esto habilita la creación explosiva de datos, por la huella digital

Figura 1 Evolución al Capital Intangible



que provee la segunda plataforma tecnológica. Por lo tanto, una forma de generar valor en esta nueva economía es adherir al cliente y transformar datos en información, para poder equilibrar el desempeño de la organización al factor productivo actual, que son los datos transformados en información, lo que se ha denominado el petróleo del S.XXI.

Para generar ventajas competitivas se debe ir un paso más allá, logrando transformar los datos en conocimiento, integrando fuentes de datos y disponiendo con velocidad información a las diferentes estructuras y ejecutivos de la organización -atrás y en la punta como en

un modelo CANVAS-. Para que ellos puedan hacerse preguntas y responder con más rapidez, generando vertientes de insight que permitirán calzar mejor la demanda con la oferta y no al revés.

Las organizaciones que en esta economía digital mantienen una estrategia "centrada en sus productos", pueden estar 'malgastando' su tiempo, desarrollando servicios que los clientes no necesitan, derrochando recursos y haciendo las cosas más difíciles para los clientes. Esto aumenta el costo operacional con clientes erosionados por servicios mal entregados y que no cumplen las expectativas.

En cambio, las organizaciones que se centran en el cliente -*customer centric*-, el cuarto activo, son capaces de:

- Desarrollar productos y servicios entendiendo y caracterizando con exactitud la demanda -a través de arquetipos de clientes-.
- Calzan mejor el desarrollo de sus productos, evitando arrastrar a los clientes a la compra. Crean y habilitan los canales más adecuados.
- Logran que los clientes sean menos sensibles al precio, aumentando valor de marca y adherencia de la cartera de consumidores.

Llevamos má de 100 años gestionando el activo financiero; lo que vemos; la copa del árbol. Pero en realidad, la economía digital nos está

desafiando -en algunos sectores minoristas pasó a ser una obligación- a gestionar lo que no vemos; las raíces; lo que está debajo, las causas.

Por lo tanto, el desafío hoy es gestionar las causas, para rotar activo intangible con mayor velocidad, hacernos preguntas más rápidas, encontrar respuestas claves y alinear los servicios a lo que los clientes necesitan, lo que debería transformarse en efectos financieros; latencia y valor de vida del cliente. Finalmente, esto constituye el día a día de las compañías líderes de nuestra actual economía.



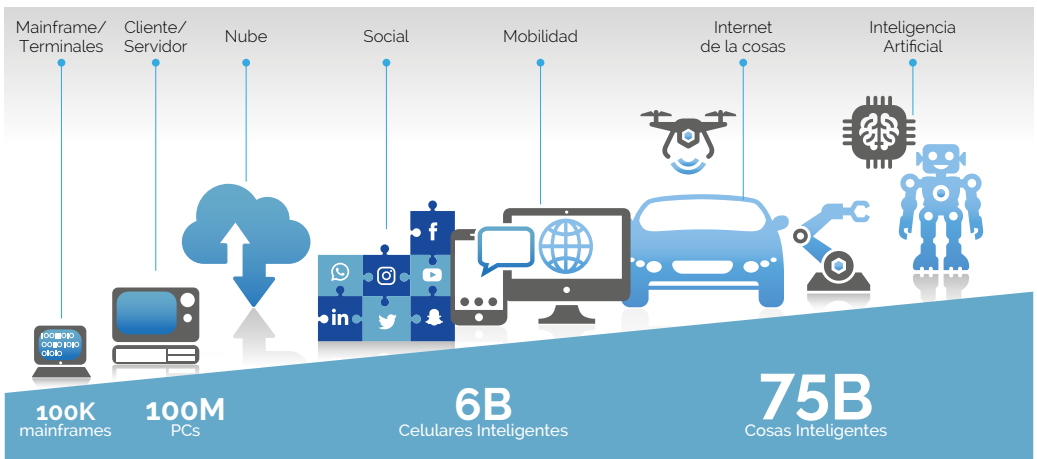
Detrás de Cualquier Dato hay un Cliente

Vivimos en un mundo más inteligente y conectado. Si observamos holísticamente el desarrollo de la tecnología desde la mitad del siglo pasado a estos días, podremos detectar 3 plataformas tecnológicas.

- La primera plataforma relacionada con *mainframes* y terminales que habilitaron el desarrollo de los primeros modelos de datos.
- Luego, la segunda plataforma tecnológica, que la componen principalmente las soluciones en la nube, las aplicaciones sociales y las plataformas móviles. Estas han agregado agilidad, velocidad para conectarse con entornos sociales y ubicuidad al ciudadano, generando las transformaciones más importantes en esta economía digital a nivel de servicios.
- Las "soluciones en la nube", pueden entenderse como la disponibilidad a pedido de los recursos del sistema informático, especialmente el almacenamiento de datos y la capacidad de cómputo, sin una gestión activa directa por parte del usuario. El término se usa generalmente para describir los centros de datos disponibles desde cualquier lugar para muchos usuarios a través de Internet desde cualquier dispositivo móvil o fijo.
- Los "servicios en la nube" representan un nuevo modelo de prestación de servicios tecnológicos que impacta sin lugar a duda en diversos negocios. Este modelo se apoya en infraestructuras tecnológicas dinámicas, caracterizadas por la virtualización de recursos, un alto grado de automatización y una elevada capacidad de adaptación para atender demandas variables.
- La tercera plataforma tecnológica la componen "Internet en las cosas" o sensores en los dispositivos (IoT) y los sistemas de "inteligencia artificial" (AI), que son la

Figura 2 Un mundo más inteligente y conectado

Detrás de todo hay un cliente



emulación del pensamiento humano en las máquinas. Ambos sistemas presentan bajas penetraciones en mercados no desarrollados en la segunda plataforma y con redes de baja capacidad para el tráfico de datos.

La "segunda plataforma tecnológica" es la que está modificando con mayor fuerza la forma en que los ciudadanos toman decisiones. Ha transformado a las personas 'de a pie' en ciudadanos ágiles, veloces y ubicuos, marcando una gran brecha para las empresas, ya que las personas se digitalizaron más rápido que las organizaciones.

Desde allí la proliferación de la transformación digital, para que las marcas puedan adaptarse a estos cambios acelerados que han modificado las reglas de los mercados en forma disruptiva.

Mientras que IoT marcará la provisión de más y mejores servicios a distancia, la inteligencia artificial facilitará tareas a equipos de servicio y ventas, por ejemplo:

- Recordando tareas pendientes con certeza.
- Jerarquizando clientes persuasibles a las ofertas.
- Alertando posibles casos de consumidores frustrados.
- Ampliar el valor de vida de una cartera, si es que se cuenta con una cultura centrada en el cliente.

La adopción de tecnologías es y será cada vez más rápida, a diferencia de lo que pasó desde el año 1930, por ejemplo, con el inicio de la radio. En contraste, la adopción de telefonía móvil ha sido exponencial y este fenómeno acredita que la información se está transfiriendo más rápido en comparación a 50 años atrás.

Por lo tanto, los datos crecen exponencialmente generando un mar de datos, en donde los clientes esperan olas de experiencias memorables.

La cantidad de información digital generada en 2035 ascenderá a los 2.142 zettabytes

Para hacernos una idea del tamaño, un zettabyte equivale a 1.000 millones de terabytes. Esta cantidad de información digital se podría almacenar en 660.000 millones de discos Blu-ray estándar, 330 millones de los discos duros con mayor capacidad del mercado y 33 millones de cerebros humanos. Sin embargo, todos estos datos cabrían en tan solo 73 gramos de ADN, pues cada uno de ellos puede contener 455 exabytes. No obstante, gracias a los nuevos desarrollos tecnológicos, como el Internet de las cosas, se estima que la cantidad de información digital generada en 2035 ascienda a los 2.142 zettabytes. Fuente: Statista Digital Economy Compass [2019]

El Dilema de la Automatización, la Inteligencia Artificial y la Robotización

Uno de los dilemas de la Inteligencia Artificial, es la forma en que afectará o impactará en la producción de empleos y en la forma de trabajar. El estudio y sondeo <<Adopción y Brechas para la Transformación Digital>> del Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (2018), acredita un alto índice de transformación en la forma de trabajar en empresas de gran tamaño a Inteligencia Artificial con 4,22. (en una escala de 1 a 5, donde 5 es 'transformarán en gran medida' y 1 es 'no transformarán en nada'). Adicionalmente, existen una serie de proyecciones a largo plazo que revelan profesiones u ocupaciones rutinarias que podrían desaparecer con una alta tasa de probabilidad, por ejemplo, un agente de call center.

Las profesiones que tienen menos probabilidad de desaparecer son las que conllevan bajos procesos rutinarios, es decir, las que requieren mayor trabajo cognitivo e intuición.

¿Es posible que desaparezca la función de un vendedor? Según el Informe de Salesforce State of Sales, si bien la Inteligencia Artificial afectará la forma en que se realiza este oficio, no podrá reemplazar al profesional que lo

practica, ya que ha tendido a granularizar la disciplina. Este informe indica que un 76% de las empresas que adoptaron inteligencia artificial en los últimos dos años aumentaron la dotación de sus fuerzas de ventas.

Es importante precisar que la inteligencia artificial es digital y los seres humanos son analógicos. "Cuando tenemos conjuntos de datos suficientemente grandes, podemos mantener algoritmos estándares más altos de exactitud y consistencia, pero no podemos impregnar al algoritmo de juicio, integridad, creatividad o compasión" – Esto plantea Donal Daly, presidente ejecutivo de Altify Inc.

Las organizaciones tendrán grandes y mayores desafíos en experiencia del cliente, considerando que hacia el 2023 habrá más de 25 mil millones de sensores y al 2025 más de 175 zettabytes. Se proyectan más de 450 mil operaciones globales funcionando con robótica, cambiando totalmente la forma de la producción, logística y distribución. Por lo tanto, las organizaciones tendrán que administrar un tránsito de datos muy superior al actual, para proveer experiencias contextuales a clientes y ciudadanos, velando por un tratamiento ético de sus datos personales.

Metaverso y el Impacto en el Sector Empresarial

El metaverso supone la creación de un mundo inmersivo susceptible de realizar diversas actividades: jugar, comprar, trabajar o socializar, por ejemplo, ya que como mundo virtual compartido en el que los usuarios pueden conectarse, genera una sensación de realidad.

Podríamos decir que fue Facebook quien dio el "puntapié" mediático en lo referente al metaverso. La compañía de Mark Zuckerberg cambió su nombre a "Meta" en octubre de 2021 y apostó decididamente por esta tecnología. El origen del término viene en realidad de una novela escrita en 1992 por Neal Stephenson llamada Snow Crash.

Hay incluso otros antecedentes de ficción: la película Tron, de 1982, imaginaba una realidad virtual en la que se introducía el protagonista. Dos años después, la novela Neuromante popularizó el término "ciberespacio". El metaverso tiene otros precedentes, tanto en el mundo "real", con la creación en 2003 de Second Life, como en el mundo de la ficción, con películas como Matrix (1999), eXistenZ (1999) o Ready Player One (2018).

Con todo, el metaverso está aún en un estado incipiente. Son las empresas con un perfil más

tecnológico las que más están trabajando con el metaverso. Pero el futuro pasa, sin duda, por esta nueva aplicación digital y virtual.

El potencial del metaverso podría disparar la próxima disrupción digital. Como sucedió con anteriores cambios tecnológicos, desde la aparición de Internet hasta la llegada de la nube o las redes sociales –ya revisadas en apartados anteriores–, las empresas que primero inviertan en el metaverso podrán conseguir ventajas competitivas.

Como señalan en Wildbytes, los sectores que más están apostando por el metaverso son el entretenimiento y los videojuegos. El alto nivel de tecnificación y el atractivo de ofrecer una experiencia inmersiva a sus consumidores hacen lógico el liderazgo de estos sectores.

Otro sector que destaca es el de la moda. La creación de prendas y tiendas virtuales se está multiplicando y muchas marcas están presentando sus colecciones en el metaverso. Los sectores de belleza y automoción también empiezan a dar sus primeros pasos.

El metaverso apunta a nuevas oportunidades de negocio. Esta nueva tecnología afectará

a todo lo relativo a las empresas, desde aspectos laborales hasta la experiencia del cliente, innovación del producto, ventas y el marketing omnicanal.

Aunque las dudas superen a las certezas, los líderes empresariales deberán incluir el metaverso dentro de su estrategia de negocio. Por supuesto, hay muchas voces que estiman que el metaverso no irá más allá de una plataforma destinada a juegos y que no despertará el interés general. Pero el potencial de encumbrarse como la próxima evolución de Internet existe. Y la posible aplicación para los negocios es real gracias a su capacidad para la interactividad en tiempo real, inmersión e interconexión entre plataformas y dispositivos.

Según el informe de McKinsey "Value creation in the metaverse"(2022), toda la inversión de empresas, capital riesgo y capital privado en el espacio metaverso en 2022 es ya de 120.000 millones de dólares, más del doble que en todo 2021. McKinsey estima que el valor del metaverso podría alcanzar los 5 billones de dólares para 2030, una cantidad equivalente al actual PIB de Japón.

Estos elevados desembolsos de capital corren parejos al interés del consumidor: las búsquedas de "metaverso" en Google crecieron un 7.200% el pasado año y la plataforma de juegos online Roblox, que actúa en el metaverso, superó los 55 millones de usuarios activos en febrero de 2022. Casi el 60% de los consumidores que están usando una primera versión del metaverso, quieren trasladar sus actividades cotidianas a él. El 95% de los líderes empresariales esperan que el metaverso tenga un impacto positivo en su sector en un plazo

de cinco a diez años, según una encuesta que recoge el informe inicialmente citado de la consultora estadounidense.

El metaverso, en efecto, podría ser el responsable en los próximos años de dar el mayor impulso a diversos sectores de negocio e industrias: pudiendo generar un impacto positivo de hasta 2,6 billones de dólares en 2030 en el comercio electrónico, o de hasta 206.000 millones en el mercado publicitario. En cualquier caso, el efecto alcanzaría de un modo u otro a todos los sectores.

Factores que impulsan la inversión en el metaverso

1. **Avances tecnológicos:** La mejora continua de la infraestructura necesaria para el funcionamiento del metaverso, eleva las posibilidades de su desarrollo. El "blockchain" ha desencadenado la economía descentralizada de los creadores y ofrece más posibilidades para la interoperabilidad entre mundos del futuro metaverso.
2. **Motores back-end que impulsan la experiencia de usuario:** *Edge Computing*, que impulsará la potencia informática para el funcionamiento del metaverso. El 5G, que facilita redes más rápidas con menor latencia para que operen infinidad de dispositivos conectados. También podremos ver el importante desarrollo de dispositivos de realidad virtual y realidad aumentada.
3. **Incremento del interés y preparación de diversos sectores:** Aunque el sector de los juegos supone la corriente principal de casos de uso del metaverso, se está multiplicando el interés por parte de otros agentes y sectores. Esto está ocurriendo especialmente en el

campo de los medios sociales, gracias al desarrollo de la realidad virtual, o el comercio minorista.

4. Experiencias de marcas: Muchas marcas están experimentado ya en el metaverso, lo que retroalimenta las inversiones de capital. Nike tiene a Nikeland en Roblox, Wendy's ha celebrado eventos en Fornite o Gucci se encuentra presente en múltiples plataformas.

Empresas más pequeñas y menos conocidas están realizando sus primeras incursiones en prácticas relacionadas con el metaverso dentro del comercio minorista, sanidad, atención al cliente, conferencias y eventos. Sin embargo, es importante remarcar que el metaverso supone en principio mayor atractivo para sectores como el mencionado de los videojuegos y otros como el de la moda, a diferencia de que para empresas de alimentación o de bienes de consumo envasados, por ejemplo. Las empresas de estos sectores probablemente deban centrar su labor en el metaverso en tareas de branding y promoción, más que en proporcionar experiencias de cliente inmersivas.

En cualquier caso, es una oportunidad no sólo para grandes marcas y empresas, sino también para pymes y negocios más pequeños. Las empresas que primero participen del metaverso podrán generar ventajas competitivas. Las posibilidades son múltiples.

Nuevos marcos de operación y trabajo

El metaverso puede ofrecer nuevas formas de trabajo colaborativo dentro de las empresas. Ya es posible que varias personas trabajen simultáneamente sobre un mismo documento. También hay infinidad de ejemplos de reuniones

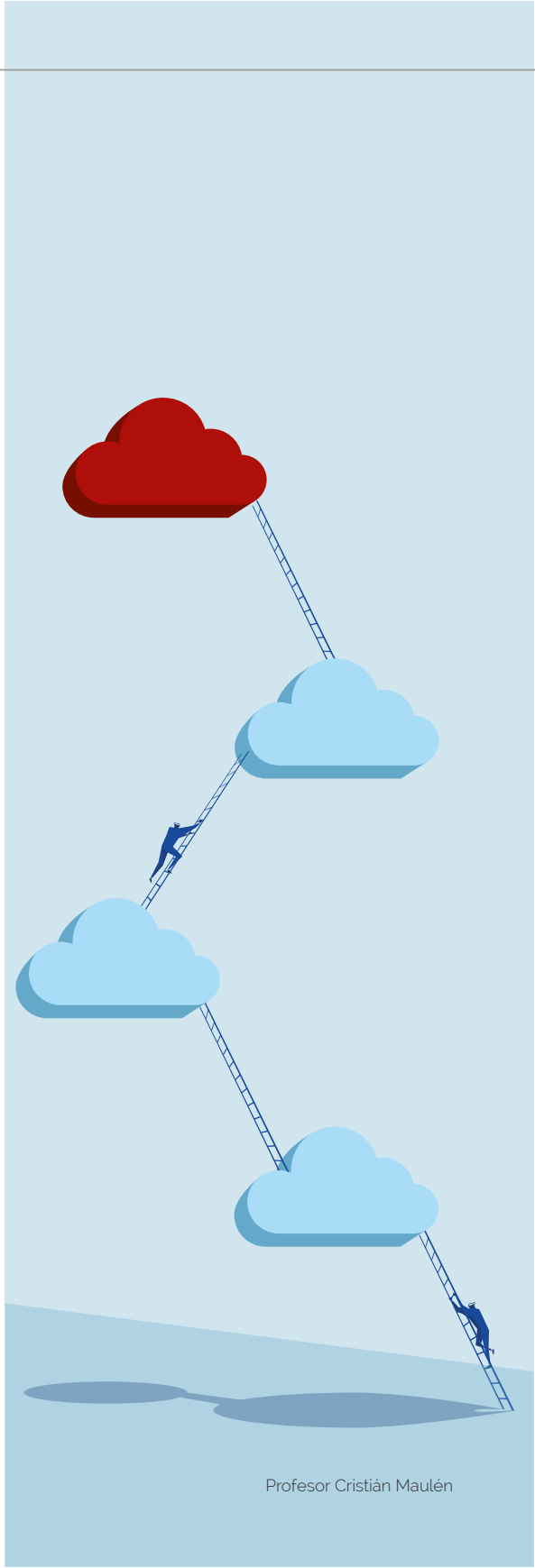
de trabajo a través del vídeo o del chat. El metaverso permitirá una colaboración más intensa e inmersiva entre los colaboradores de una organización, independientemente de donde se encuentren.

El metaverso también puede alterar el paradigma laboral en la atracción y retención del talento. Las fronteras se difuminarán más con el desarrollo del metaverso y la competencia entre trabajadores será distinta.

Además, el metaverso supone la creación de nuevos empleos: creadores de ecosistemas, metaverso storytellers, desarrolladores 3D, ingenieros de hardware y expertos en ciberseguridad del metaverso.

1. Nuevas formas de e-learning: Si Internet revolucionó la formación y enseñanza; el metaverso lo hará aún más. Las videollamadas propiciaron la enseñanza a distancia de manera similar a la presencia en un aula, pero el desarrollo del metaverso propiciará experiencias inmersivas que acercarán, e incluso mejorarán, la enseñanza presencial.
2. Conferencias, eventos y entornos simulados: Ya se han celebrado conciertos de música en el metaverso. Las empresas pueden trasladar estas experiencias inmersivas a conferencias o eventos con clientes. Las posibilidades que brinda el metaverso son enormes, aunque es un mundo que se está por descubrir. El metaverso facilitará la celebración de eventos con una asistencia potencial de invitados prácticamente ilimitada y a costes muy reducidos. La posibilidad de fidelizar al cliente, de potenciar el "engagement" y de ofrecer experiencias personalizadas se multiplican, donde la simulación puede

- trasladarse también a entornos de turismo virtual. Las empresas de este sector pueden simular entornos reales o crear unos nuevos en experiencias inmersivas para sus clientes.
3. Comercio electrónico en el metaverso: Internet disparó las posibilidades de compra al poder adquirirse productos desde cualquier lugar y momento. El comercio electrónico ha seguido evolucionando gracias al desarrollo de las redes sociales. El metaverso puede revolucionar más las compras electrónicas gracias a las infinitas posibilidades que ofrece y a la gamificación: los productos pueden verse y percibirse de manera más fidedigna; el mejor acceso a reseñas de productos y experiencias inmersivas harán una experiencia de compra mejorada y facilitarán la adquisición de bienes y servicios, que podrían hacerse incluso en 3D.
 4. Uso de NFT: El uso de NFT (*Non-Fungibles Tokens*), activos virtuales que quedan registrados gracias a la tecnología blockchain, será fundamental para el metaverso. Favorecerá mucha actividad empresarial gracias a que facilita probar la identidad digital, la comercialización de colecciones digitales y la transferencia de dinero.
 5. Nuevas experiencias de marketing: El marketing y la publicidad en el metaverso ofrecen también múltiples posibilidades. Con el desarrollo de la tecnología adecuada, el límite es la imaginación de los expertos. El uso de realidad virtual y realidad aumentada mejorará y ayudará en la experiencia de cliente. La mayor interacción con el consumidor deberá ayudar a mejorar el engagement y asentar la captación y fidelización. Las redes sociales combinadas con el metaverso serán una palanca decisiva para las acciones de promoción y relacionamiento. Permitirán ofrecer experiencias personalizadas y enriquecer las vivencias del usuario hasta límites que todavía están por explorar.



Conclusiones

La economía digital se presenta como una nueva forma de producción y consumo, se trata de un proceso complejo que implica cambios fuertes en la forma en que los ciudadanos y clientes toman decisiones. Desde aquí se desprende la necesidad de que las organizaciones puedan descubrir sus activos intangibles para calzar mejor sus servicios con la nueva demanda.

Rotar los activos intangibles (procesos, cultura y clientes), permite que una organización centre sus causas en estos y visualice la creación de valor financiero como un efecto. De este modo las organizaciones logran atravesar hacia estrategias más centradas en el cliente, en oposición a un esquema centrado en los productos.

Las organizaciones centradas en los productos tienden a complejizar sus procesos de servicio a sus clientes (BtoB o BtoC) y no ven en los datos la oportunidad de generar conexiones e interacciones de valor para generar experiencias memorables con sus clientes.

La adopción de tecnologías de la segunda plataforma tecnológica (nube, redes sociales y móvil) por parte de los ciudadanos ha modificado profundamente la forma en que toman decisiones de consumo y servicio, por lo que las empresas deben acelerar digitalmente sus procesos para calzar con las demandas de experiencia de estos nuevos consumidores.

Como consecuencia, podemos observar un crecimiento exponencial de los datos y el desafío de las organizaciones es ver detrás de cada dato a un cliente o un ciudadano demandando mejores servicios, incluso en aquellos soportes aún no tan explorados como el metaverso.

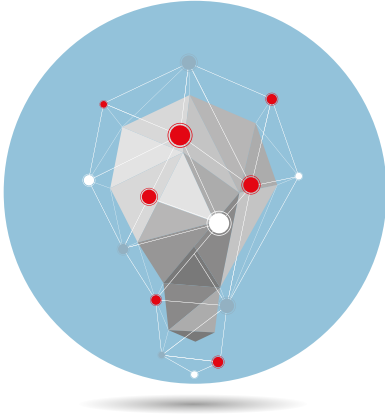
En el siguiente capítulo, entregaremos conceptos para explotar y generar conocimiento en torno a los datos de sus clientes, que representa uno de los activos fundamentales de una organización en esta economía digital.

Preguntas para Reflexión

¿Cómo ha cambiado la forma en que usted tomaba decisiones de servicio o productos en la economía digital? ¿Cuáles son los cambios más importantes que visualiza en la experiencia?

¿Cuán adaptada siente que está su organización, empresa o emprendimiento para entregar servicios en el contexto descrito? ¿Cuáles son las brechas más grandes que visualiza?





Referencias

1. McKinsey & Company (2022). Value creation in the metaverse.
2. Mesenbourg, T. L. (2000). Measuring The Digital Economy (1.ª ed.). Maryland, Estados Unidos: U.S. Bureau of the Census.
3. Mesenbourg, T. L. (2013). Economía digital para el cambio estructural y la igualdad (1.ª ed.). América Latina y el Caribe: CEPAL.
4. Observatorio Sociedad Digital Unegocios FEN UChile (2018). Adopción & Brechas para Transformación Digital.
5. Tapscott, D. (1994). The Digital Economy.

Contenido Complementario

Recurso:
Cómo transformar tu país en una economía digital, Max Treppe - TEDxUDLAP.

Enlace: <https://bit.ly/TEDxUDLAP>





Capítulo 2:

Data Driven ¿Cómo Tomar Decisiones Basándose en Datos?

Introducción

La práctica de tomar decisiones basándose en datos viene en un proceso de cambios que ha determinado la relevancia que hoy tiene el "data marketing" en las actividades claves de gestión de mercado de todos los sectores, en lugar de ser impulsado por la mera intuición o experiencia personal.

En la actualidad, los conceptos de *Business Analytics* (analítica de negocios) y *Big Data* (grandes volúmenes de datos), han cobrado fuerza e interés entre todas las áreas de la sociedad; tanto en las empresas y también en la academia y específicamente un efecto de alto impacto en el Marketing.

Esto está demostrado en la demanda que actualmente tienen los profesionales que entienden y que puedan llegar a procesar toda la información generada, pudiendo construir una ventaja competitiva en sus organizaciones.

El Líder de Marketing se comienza a convertir en Líder Digital (*Chief Digital Officer*), un "gurú" de la información que se dedica a recolectar

información de la empresa y del entorno -información estructurada y desestructurada que ya veremos-, intentando organizar esa información con distintos métodos.

Posteriormente podrá generar valor a su organización mediante "Analítica de Negocios" y "Diseño de Experimentos", que permitan a su organización innovar mediante la comprensión de las variables y respuestas de la demanda y del rendimiento empresarial (entendido como *business performance*).

El objetivo de este capítulo es explorar en el contexto de la Big-Data para esbozar una definición de lo que sería tomar decisiones de marketing basándose en datos. De esta manera, el concepto de Data-Driven Marketing se convierte en una herramienta que permite involucrar a la estrategia empresarial y de mercadeo con nuestros consumidores. Pudiendo llegar a tener un perfil de nuestros clientes de la manera más detallada y precisa posible, permitiendo generar valor, como fin único del marketing.

La Importancia de Transformar Datos en Preguntas

La capacidad de tomar decisiones basándose en datos es una demanda creciente en la economía digital. La habilidad de extender los datos transformados en información debe permitir que las organizaciones puedan resolver más preguntas sobre el comportamiento de sus clientes y con mayor velocidad. ¿Con qué frecuencia nos hacemos preguntas sobre el comportamiento de nuestros clientes? ¿Con qué velocidad obtenemos respuestas?

La gestión de experiencia del cliente se basa principalmente en el conocimiento que se tiene de cada cliente, y por eso en los últimos tiempos se ha vivido una fiebre de los datos. Ahora bien, es preciso ponerlos a trabajar al servicio de la empresa, las cuales deben empezar a ser más inteligentes sobre cómo aprovecharlos para ofrecer buenas experiencias digitales, presenciales y omnicanales. Especialmente porque, según un estudio de Harris Group, el 72 % de los millennials prefieren gastar su dinero en experiencias más que en bienes materiales.

La práctica de marketing y publicidad

basándose en datos viene en un proceso de cambios que han determinado la relevancia que hoy tiene el data marketing en las organizaciones de todos los sectores, como una de las megatendencias de la transformación digital.

Empresas de todos los tamaños enfrentan un desafío clave, o un acto de equilibrio, cuando se trata de la recopilación y el manejo de los datos de los clientes. ¿Cómo pueden entregar experiencias personalizadas y valiosas?

Garantizar la privacidad de los datos y al mismo tiempo ofrecer experiencias se complica por el creciente número de regulaciones de privacidad de datos en todo el mundo, como por la cantidad cada vez mayor de datos disponibles proporcionados por más y más puntos de contacto digitales.

El 'Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea' (GDPR, por sus siglas en inglés) es un gran impulso para establecer un estándar para la visibilidad del cliente en la

recopilación de datos de las empresas y las prácticas de uso:

- Las empresas deben verificar sus niveles de cumplimiento en tratamiento de datos personales.
- Verificar las normas y leyes locales y adherir a códigos de conducta para elevar el estándar en estas materias.
- Estos contenidos los revisaremos en el siguiente módulo sobre "marcos regulatorios en el tratamiento de datos personales."

Al mismo tiempo, muchas empresas se esfuerzan erróneamente por controlar todos los datos que pueden almacenar en silos, en lugar de una capa de datos centralizada y, por lo tanto, de fácil acceso y gobernable.

A medida que las empresas buscan clientes

potenciales y se involucran con clientes existentes, dependen principalmente de los datos de primera mano que esos usuarios han proporcionado durante las visitas al sitio web, mediante el uso de aplicaciones móviles y otros dispositivos conectados a través de IoT. El objetivo de recopilar toda esta información debería permitir personalizar y mejorar la calidad y la velocidad de las experiencias del cliente para que sean más relevantes y útiles para cada usuario.

Si bien muchos clientes pueden estar dispuestos a compartir información con compañías, como su dirección de correo electrónico y su historial de compras, la percepción de un mal uso de esos datos puede tener graves consecuencias para las relaciones en curso con una marca o una empresa.

Según el «Informe de la Visión Global del Consumidor SAP Hybris», que encuestó a más de 20.000 consumidores en 20 países de todo el mundo, encontró que 71 % de los encuestados estaba dispuesto a compartir parte de su información personal con las marcas. Sin embargo, el 79% no volverían si esa empresa hubiera usado datos de consumidores sin el conocimiento del cliente.

Data-Driven versus Big-Data

"Data Driven" significa que todas las decisiones y procesos de la organización son dictados por los datos.

Si el análisis de datos revela que los usuarios de una generación actual de aplicaciones móviles se inclinan hacia una característica específica, entonces las siguientes evoluciones de aquel dispositivo pueden hacer uso accionable de ese conocimiento. Si los datos de una organización indican que las ventas están por debajo de la percepción de la marca, entonces se pueden considerar acciones específicas para revertir esa situación.

El uso moderno del término "Big Data" tiende a referirse al análisis del comportamiento del usuario, extrayendo valor de los datos almacenados, y formulando predicciones a través de los patrones observados. La disciplina dedicada a los datos masivos se enmarca en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación. Esta disciplina se ocupa de todas las actividades relacionadas con los sistemas que manipulan grandes conjuntos de datos. Las dificultades más habituales vinculadas a la gestión de estos grandes volúmenes de datos se centran en:

1. La recolección y el almacenamiento de estos

2. Las búsquedas de patrones o comportamientos
3. Los análisis respectivos
4. Las visualizaciones y representaciones para democratizar la información

En este contexto, es prudente realizar una pausa, para analizar esta primera definición de Big Data, que resulta contradictoria a la definición de Semmelroth (2013), que indica que el concepto de Data-Driven Marketing no es más que la utilización de la información (data) de los clientes para conducir apropiadamente los esfuerzos de las comunicaciones de marketing.

Para Jeffery (2010) el Data-Driven Marketing toma una connotación más profunda proponiendo indicadores claves, tanto para información tradicional como para información no tradicional.

Algunos indicadores tradicionales:

- Brand Awareness (consideración de marca)
- Churn (fuga de clients)
- Customer Satisfaction - CSAT (satisfacción de clientes)
- Take Rate (% de valor o comisión por operación)
- Customer Lifetime Value – CLV

Mientras que indicadores claves provenientes de información no tradicional, podemos encontrar:

- Cost per Click - CPC (costo por clic)
- Transaction Conversion Rate -TCR (tasa de conversión)
- Return on Ad Dollars Spent - ROA (retorno sobre inversión de publicidad)
- Word of Mouth – WOM (boca a boca), que permite disminuir el costo de adquisición

Teniendo en cuenta ambas posturas -las definiciones anteriores de Big Data y la perspectiva de Arthur (2013)-, se puede definir Data-Driven Marketing como el proceso de recolección, análisis y ejecución de los insights que fueron deducidos del Big Data para alentar el relacionamiento con el cliente, mejoramiento

de resultados de marketing y la medición de la fiabilidad (*accountability*) interna de la empresa.

Cabe recalcar nuevamente que Big Data es la información estructurada y no estructurada generada por métodos tradicionales y canales digitales. Es imprescindible combinar toda esta información con la data empresarial para que el marketing y toda la organización puedan utilizarla de forma más efectiva.

Es importante mencionar que algunas fuentes no tradicionales de información para el Marketing son los mensajes generados por canales digitales (*Digital Messaging*) entendido como la variedad de comunicaciones tecnológicas de marketing que incluyen el email, mensajes de texto (SMS), notificaciones de aplicaciones móviles y "posts" en redes sociales.

Figura 3 Data a BigData

Descripción	Data	BigData
Descripción	Edad, género, ingresos, demografía	Comportamiento, psicografía, etnografía
Social	Usuario definido	Influencia
Localización	Dirección postal	Ubicaciones en tiempo real
Interacciones	Siguiente agente disponible	Basado en la personalización del cliente
Historia relacional	Los colaboradores manejando interacciones	Marketing y publicidad basado en datos
Siguiente Acción	Tarea a resolver	Entre 1.000 potenciales, ofertas, entregar la mejor (next-best-offer)

°Otra herramienta de data marketing que se ha consolidado a pasos agigantados, es el Marketing Digital, que puede ser definido como: <<Enfoque de mercadotecnia tecnológica en doble sentido que actúa como una herramienta de decisión, que involucra, anticipa y genera inmediatez a las necesidades y deseos del cliente (Sarner, 2012). Esta definición nos muestra una de las áreas para la operación del Data-Driven Marketing>>.

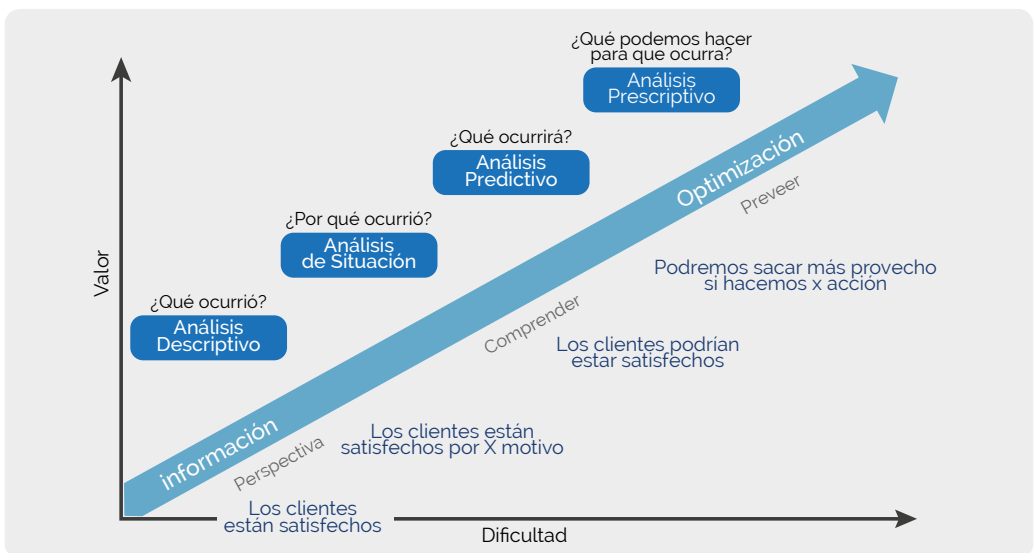
El Data-Driven Marketing recae en la gestión de marketing integrado, proceso que resulta de combinar y facilitar funciones externas e internas de marketing, incluyendo información (data), procesos, personas, canales y tecnologías (Arthur, 2013). Esta definición la podemos

contrastar con la de Marketing Holístico que proponen Kotler & Keller (2012), concepto que puede ser interpretado como <<la integración de las actividades de exploración, generación y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave del negocio>>.

Por ejemplo, Colloky –minorista de vestuario infantil– colecta en sus bases de datos la opinión de sus clientes en torno a satisfacción, experiencia y recomendación para integrar esta con la información transaccional (data estructurada) lo que permite modelar la lealtad y los niveles de actividad de los clientes por segmentos de valor.

Figura 4 Modelo Ascendiente

Valor vs. Dificultad



Podemos observar que se vuelve imprescindible para el Data-Driven Marketing una base de gestión, programa denominado Marketing Operations Management (Arthur, 2013), que será el conjunto de procesos y aplicaciones que proveen un marco estructural para sistemáticamente planear, administrar y ejecutar operaciones de marketing tales como: presupuestar, planificación de marketing y administración de contenidos.

Algunas maneras de administrar esta información generada por el consumidor pueden ser mediante la gestión de interacciones con el cliente, que será la gestión de la información a través de múltiples puntos de contacto incluyendo Internet, telefonía móvil, redes sociales y canales offline; definición similar a lo que es un *Customer Relationship*

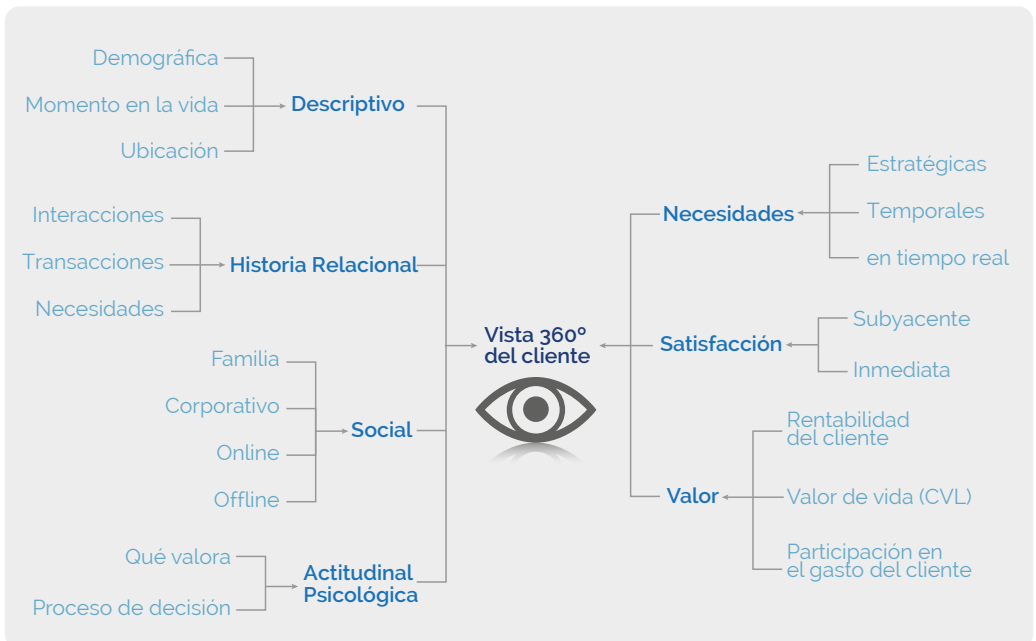
Management o CRM. Al aplicar análisis avanzados y nuevas formas de comunicación de marketing, la gestión de interacciones provee una "conversación" mucho más relevante con los clientes, lo cual se convierte en una relación con el consumidor más rentable, satisfactoria y de largo plazo.

Es el caso de Amazon, que, a partir de un análisis profundo del consumo de sus clientes, puede definir una siguiente mejor oferta (next-best-offer) y ofrecer en forma multicanal a sus clientes con base en herramientas de diálogo.

Lo que se busca conseguir con el cliente es la generación mediante toda la información procesada, del perfil 360° o la vista única del cliente, como se muestra en la figura a continuación.

Figura 5 Vista 360 del cliente

Base única de identificación del cliente



Captura y Creación de Datos

¿De dónde provienen todos estos datos? Los fabricamos directa e indirectamente segundo tras segundo. Un iPhone hoy en día tiene más capacidad de cómputo que la NASA cuando el ser humano llegó a la Luna, por lo que la cantidad de datos generados por persona y en unidad de tiempo es muy grande.

Los datos se catalogan de acuerdo con las siguientes procedencias:

- **Generados por las propias personas:** El hecho de enviar correos electrónicos o mensajes por WhatsApp, publicar un estado en Facebook, publicar relaciones laborales en LinkedIn, tuitear contenidos o responder a una encuesta por la calle son cosas que hacemos a diario y que crean nuevos datos y metadatos que pueden ser analizados. Se estima que cada minuto al día se envían más de 200 millones de correos electrónicos, se comparten más de 700.000 piezas de contenido en Facebook, se realizan dos millones de búsquedas en Google o se editan 48 horas de video en YouTube. Por otro lado, las trazas de utilización en un sistema (ERP), incluir registros en una base de datos o introducir información en una hoja de cálculo son otras formas de generar estos datos.
- **Obtenidos a partir de transacciones:** La facturación, tarjetas de fidelización, las llamadas telefónicas, las conexiones de telefonía, los accesos a redes Wifis públicas, el pago con tarjetas de crédito o las transacciones entre cuentas bancarias generan información que tratada puede transformarse en datos relevantes.
- **Gestión de mercado digital:** Se genera una gran cantidad de datos cuando se navega por Internet. Con la web 2.0 se ha roto el paradigma webmaster-contenido-lector y los mismos usuarios se convierten en creadores de contenido gracias a su interacción con el sitio. Existen muchas herramientas de seguimiento utilizadas en su mayoría con fines de análisis de mercado y negocio.
- **Obtenidos a partir de las interacciones máquina a máquina (M2M):** Son datos obtenidos a partir de la recogida de métricas obtenidas desde dispositivos (medidores, sensores de temperatura, de luz, de altura, de presión, de sonido) que transforman las magnitudes físicas o químicas y las convierten en datos. Existen desde hace décadas, pero la llegada de las comunicaciones inalámbricas (Wifi, Bluetooth, RFID, etc.) han revolucionado el mundo de los sensores. Algunos ejemplos son los GPS en la automoción, los sensores de signos vitales (muy útil para seguros de vida), pulseras, monitorizadores de conducción de automóviles (se obtiene información muy útil para las aseguradoras) y los smartphones (son sensores de localización).
- **Datos biométricos:** En general provienen de servicios de seguridad, defensa y servicios de inteligencia. Son cantidades de datos generados por lectores biométricos como escáneres de retina, escáneres de huellas digitales, o lectores de cadenas de ADN. El propósito de estos datos es proporcionar mecanismos de seguridad y suelen estar custodiados por los ministerios de defensa y departamentos de inteligencia.

Gobierno de Datos

¿Por qué es necesario?

El Gobierno de Datos consiste en entender y gestionar de manera adecuada el ciclo de vida de los datos, lo que permite y asegura que la data sea utilizable, accesible y esté protegida. Por lo tanto, un buen gobierno de datos nos permite fijar estándares internos de política de uso de datos para definir: cómo se consiguen, cómo se almacenan, cómo se trabajan, cómo se eliminan y quién accede a los datos.

Para poder fijar estándares, es necesario e imprescindible que se garanticen ciertos aspectos claves:

- **Datos seguros:** que la ciberseguridad en torno a nuestros datos esté garantizada.
- **Datos privados:** Trabajamos con datos personales y privados, por lo que es importante mantener la privacidad de los clientes, esto va muy de la mano con la seguridad de los datos.
- **Datos precisos:** ¿Qué queremos medir? Definir este aspecto nos permitirá, más adelante, definir nuestros estándares de calidad de los datos y, en consecuencia, escoger nuestros indicadores claves.
- **Procedimientos:** ¿Qué deben hacer y saber los clientes y usuarios? Responder esta pregunta nos lleva a plantearnos un plan de comunicación acorde a las nuevas necesidades en torno a los datos: ¿cómo

comunicamos esto a todo el equipo? y ¿cómo comprometemos al resto de las áreas?

- **Tecnología:** ¿Con qué herramientas trabajaremos los datos? Existen una infinidad de herramientas útiles que nos pueden ayudar a tener una estructura de datos sólida. Es importante que un experto asesore esta decisión, ya que toda la empresa dependerá de esta herramienta para acceder a los datos de interés.

Por lo tanto, es posible afirmar que el Gobierno de Datos trata de definir prácticas, políticas y roles en torno al uso y tratamiento de los datos. Ahora bien, para definir la política en torno al Gobierno de Datos, es importante tener en cuenta que debemos, en primer lugar, definir un estándar mínimo de calidad de los datos. Este estándar de calidad debe estar alineado con los objetivos estratégicos de nuestra organización, de lo contrario, tendremos información redundante en nuestros sistemas. En este sentido, los datos deben siempre ser: precisos, íntegros, coherentes, oportunos, válidos y exclusivos.

Una vez definido nuestro objetivo estratégico y nuestros estándares mínimos de calidad de los datos, es importante definir quién será el responsable del almacenamiento, uso y mantención de los datos, incluyendo los

estándares mínimos de calidad de estos en el tiempo.

Importancia del Gobierno de Datos

Activo de gran valor para la empresa: Se reconoce ampliamente que los datos están conformados por mucha información que, al unirse, generan grandes insumos de información. Esta información es usada por todos los departamentos o áreas de la empresa y abarcan muchos y diversos procesos.

Desde la decisión del gerente general, pasando por el departamento de ventas y marketing, todos basan su labor diaria en la información otorgada por los sistemas de información. Por lo tanto, promover un uso responsable y constante de los datos, nos permitirá funcionar de mejor manera (optimizando la eficacia de las decisiones) de cara a la mejora de productos y servicios. En este sentido, disponer de información limpia y veraz nos acerca a una gestión más responsable y óptima, por lo que se hace imperativo tener un responsable de supervisión y adecuada gestión de los datos recopilados.

{Tratar los datos como una fuente de gran valor (activo) para la empresa es clave para dar el paso hacia la transformación digital y el gobierno de datos.}

Permite impulsar la transformación digital:

Tal como se mencionó anteriormente, tratar a los datos como un activo de gran valor es fundamental para que otras acciones tomen

curso para desarrollar iniciativas que optimicen la información.

Una evaluación de madurez digital nos podrá ayudar a comprender mejor dónde está nuestra organización en relación hacia dónde queremos llegar: es importante averiguar si contamos con la cultura digital, la metodología y las herramientas necesarias para dar el siguiente paso hacia la integración y optimización de los sistemas digitales.

Permite la correcta toma de decisiones:

Los datos son fundamentales para la toma de decisiones: desde el gerente hasta los encargados de la operación basan sus acciones y decisiones en torno a la data disponible. Por este motivo es que los datos y la información deben ser reconocidos como un activo de gran valor.

Compromete e incluye a todo el equipo:

Una organización sólida con una misión y visión clara, sin duda alguna ayuda enormemente a distribuir la información y, por lo tanto, a promover la comunicación.

Como todos en la organización necesitan de los datos para las labores diarias, reforzar la conciencia en torno al tratamiento responsable de los datos nos permitirá avanzar de mejor manera hacia un gobierno de datos, ya que podremos enfatizar porqué es importante tratar los datos con responsabilidad, cómo podemos mejorar nuestra gestión en torno a los datos y qué es lo que necesitamos de cada uno de los colaboradores o áreas de la organización.

Sistemas de Personalización del Servicio Basado en Datos

La personalización es una prioridad para las empresas obsesionadas por sus clientes y esto comprende la entrega de contenido más relevante, campañas y experiencias basadas en una comprensión en tiempo real de las necesidades, preferencias y acciones de los clientes.

Según el estudio <<Data-Driven Marketing>> del Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (2017), a decisores que trabajan en experiencia digital, se pueden obtener los siguientes datos:

- La personalización es una prioridad para el 68% de las empresas. Personalizar sus ofertas y dirigirse al segmento correcto no es sólo una de las principales prioridades comerciales, sino que tiene el potencial de crear un impacto comercial tangible.
- El contenido web, las promociones y las recomendaciones de productos lideran la lista de personalización. Las experiencias digitales son las más fáciles de personalizar, por lo que no sorprende que estos puntos de contacto sean las principales prioridades para comenzar los esfuerzos de personalización.
- La web y el marketing por correo electrónico son las tecnologías de personalización más utilizadas, lo que deja un gran espacio para crear una ventaja.

Qué Impide el Éxito de la Personalización del Servicio

Según el mismo estudio (Data-Driven Marketing,

2017), un tercio de los ejecutivos de experiencia digital sienten que están desalineados en su estrategia de personalización. Los principales problemas:

- Falta de comprensión del contexto del cliente. Demasiadas empresas hoy en día se confunden en saber quién es su cliente con entender qué experiencia espera el cliente en un momento de necesidad específica.
- No se pueden vincular los objetivos de personalización con un resultado empresarial claro. Muchas empresas no tienen los indicadores claves de desempeño para vincular las iniciativas de personalización con las métricas del negocio.
- La operación de personalización no está instalada en roles, procesos ni se gobierna. Muchas organizaciones implementan la personalización en un sólo punto de contacto o en un solo paso del viaje del cliente.
- Asumir que una tecnología resolverá todos los objetivos de personalización. Más de la mitad de las empresas consideran que no cuentan con la tecnología de personalización adecuada.

Tome Decisiones sobre los Datos que aportan sus Clientes

Es posible superar las fallas anteriores con un enfoque pragmático de personalización que vaya más allá de un proyecto con un solo actor y de un solo canal, enfocando su esfuerzo en una solución basada en los datos de sus clientes: *Data-Driven Customer*.

Figura 6 Arquitectura de un Sistema de Personalización Basado en Datos



Paso 1: ¿A qué Clientes? No olvide que sus clientes son personas.

>> ¿A qué clientes llegará y entregará sus servicios? Tendrá que dar un paso atrás y hacer un estudio de sus clientes y prospectos para dimensionar y describir el mercado al que desea llegar.

>> Encuentre a sus clientes de mayor valor y luego determine lo que les importa. En primer lugar, concéntrese en los clientes más valiosos y evalúe el nivel de compromiso y el valor de vida de ese grupo. Luego responda estas preguntas críticas: ¿Qué información o servicio necesitan de su organización? ¿Qué hace que su experiencia sea personal?

>> Comprenda lo que sabe sobre los clientes para crear perfiles dinámicos. Planifique ir más allá de la segmentación tradicional basada en datos demográficos y genere un perfil dinámico de cliente utilizando datos demográficos y los datos de contexto que ha recopilado en canales e interacciones.

>> Conozca sus expectativas de privacidad y marca. Las expectativas de un cliente respecto de las experiencias personales varían según la promesa de la marca y la relación con la marca.

Paso 2: Objetivos pragmáticos

>> Primero, decida qué resultado comercial está optimizando. Al definir las métricas del éxito, creará patrocinio y compromiso, y tendrá un objetivo para optimizar. Comience por identificar lo que obtendrá al personalizar una experiencia.

>> Luego, identifique las experiencias que se personalizarán para lograr ese resultado. Revise la siguiente figura que describe la arquitectura de un motor de personalización.

>> Determine qué datos tiene y cuáles necesita para personalizar la experiencia. Sea pragmático. Comience con los datos que tiene y luego agregue datos de perfil como contexto o transacción a medida que el programa de personalización rinda frutos.

Conclusiones

Las expectativas de clientes y ciudadanos en la economía digital nos obligan a realizarnos más preguntas sobre su comportamiento y, más aún, a responderlas con velocidad para calzar mejor su oferta y servicios para mejorar sus experiencias.

Los datos son un activo clave, pero deben estar al servicio de la organización y para esto debemos asegurar la integración de la información, generar conocimiento y perspectivas para desarrollar sistemas de conocimiento que idealmente se puedan democratizar mediante sistemas de visualización de información.

A través de las prácticas de Data-Driven es posible desarrollar mejores servicios, prever con más precisión y prescribir para lograr que las mejoras del servicio generen impacto positivo.

La gestión de experiencia del cliente se basa principalmente en el conocimiento que se tiene de cada cliente, y por eso en los últimos tiempos se ha vivido una fiebre de los datos.

Estás a punto de comenzar el siguiente capítulo, donde proveeremos capacidades para desarrollar estrategias centradas en el cliente, sobre el activo de información que podemos administrar, con un balance en métricas claves de desempeño.

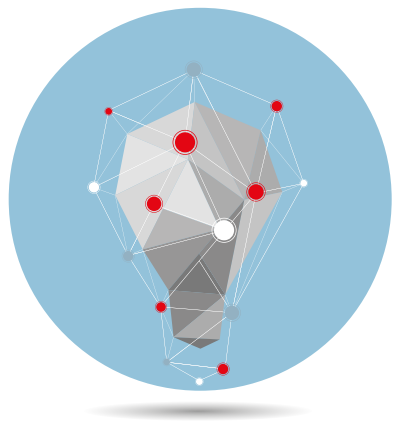
Preguntas para Reflexión

¿Con cuáles fuentes de información son las que usted regularmente trabaja?

¿Había considerado las fuentes desestructuradas como mecanismos para agregar mayor valor al cliente en los servicios que se entregan?

¿Qué nivel de importancia asigna usted a tomar decisiones basándose en datos en su organización o emprendimiento?





Referencias

1. Arthur, L. (2013). Big Data Marketing.
2. Jeffery, M. (2010). Data-Driven Marketing: The 15 Metrics everyone in Marketing should know.
3. Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing.
4. Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, CustomerTrigger y la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile - AMDD (2017). Data-Driven Marketing.
5. SAP Hybris (2017). Informe de la Visión Global del Consumidor.
6. Sarner, A. (Diciembre de 2012).
7. Semmelroth, D. (2013). Data-Driven Marketing for Dummies.

Contenido Complementario

Estudio Data-Driven INDEX – Observatorio Sociedad Digital, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por Cristián Maulén 2021.

Enlace: <https://bit.ly/DataDrivenINDEX>





Parte II:

**Detrás de cada Dato
hay un Cliente**



Capítulo 3:

La Importancia de una Estrategia Centrada en el Cliente

Introducción

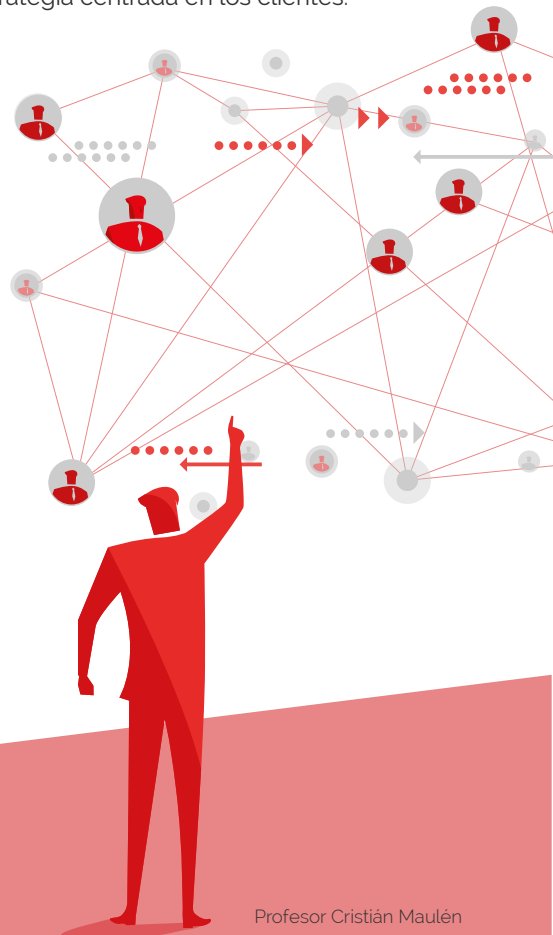
¿Cuántos activos tiene una empresa o negocio? Bueno, podríamos nombrar varios, como el terreno, el edificio, quizá el local o redes de locales, las maquinarias, cajas, inversiones financieras, el stock, etc. Y de estos, ¿cuál es el más importante?

Algunos dirán que la maquinaria y la materia prima, otros que son los edificios, o quizá mencionan los intangibles, como software o la marca; y si bien, es cierto que son todos muy importantes; en mi opinión y sin ninguna duda les digo que el activo fundamental de una organización son los clientes.

El problema es que muchas organizaciones no conocen la forma en que sus clientes toman decisiones actualmente y, por lo tanto, no son capaces de organizar su estrategia en torno a ellos, ni sacar provecho de sus datos, aumentando sus costos operacionales a causa de clientes erosionados por malos servicios. Lamentablemente, hoy las empresas son incapaces de explotar las oportunidades de crecer en su cartera debido a la falta de servicios de calidad y la entrega de una experiencia.

En el desarrollo de este capítulo encontrará tres ámbitos sobre la gestión del cliente, que

le permitirán comprender la forma en que los consumidores hoy toman decisiones con sus principales cambios, cómo desarrollar sus procesos en torno al ciclo de vida y finalmente, alinear la cultura organizacional sobre una estrategia centrada en los clientes.



Travesía de Decisión de Compra

La economía digital ha modificado la forma en que los clientes toman decisiones y a través de su registro digital crecen exponencialmente los datos, dejando atrás la metáfora del embudo tradicional, donde los clientes y/o prospectos comenzaban con un conjunto de marcas potenciales y metódicamente reducían ese número para adquirir un producto o servicio.

En una economía análoga la gestión de marketing y ventas se limitaba a empujar decisiones (*push*), con avisos pagados en medios bien definidos del embudo para generar conciencia, impulsar la consideración del producto y finalmente inspirar la compra.

El número de marcas que los clientes añaden en las etapas posteriores se diferencia por el tipo de industria. Por ejemplo, las investigaciones en esta materia indican que las personas que evalúan de forma activa computadores personales añaden en promedio 1 a 1,7 marcas en su proceso de consideración, mientras que los compradores de automóviles añaden 2,2 a 3,8 en su conjunto.

En la actualidad el proceso de toma de decisiones es un viaje más circular y no lineal, con cuatro fases primarias que representan campos de batalla donde las organizaciones pueden ganar o perder por su falta de foco en el

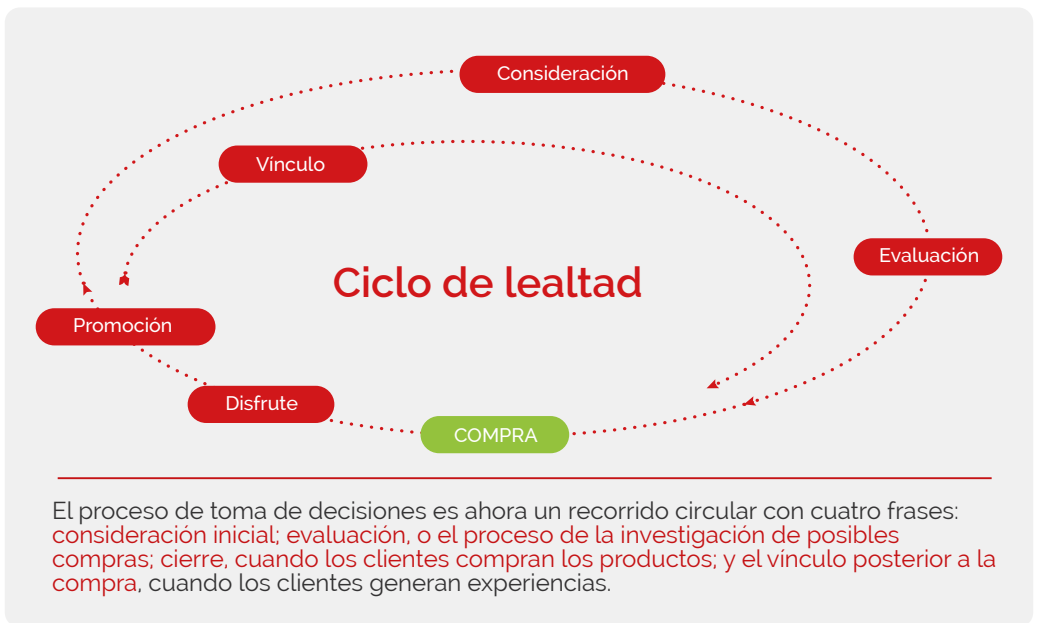
cliente: la consideración, la evaluación, compra o cierre y post venta, un viaje más complejo donde los clientes demandan experiencias.

Las compañías centradas en el producto suelen dar demasiada importancia a las fases de 'consideración' y 'compra' de la travesía. Es decir, anuncian y arrastran a los clientes a la compra.

La economía digital con la segunda plataforma tecnológica (nube, móvil y redes sociales) hace que las fases de 'evaluación' y 'promoción' sean cada vez más importantes. La primera es una fase racional en la que ganan las organizaciones que resuelven 'cuánto', 'dónde' y 'cómo' al mínimo esfuerzo para el cliente (*customer effort*), en landing pages y soportes de contenido relevante.

En esta misma línea, la promoción permitirá ganar 'promotores', quienes con su recomendación activa o pasiva dejarán sus referencias a sus mercados naturales, disminuyendo el costo de adquisición de futuros clientes por efecto del 'boca-a-boca'. Haga lo opuesto y tendrá 'detractores', quienes pasiva o activamente hablarán mal de la marca, sumando erosión al valor de vida futuro. Aquí la importancia y el valor de customer experience hoy.

Figura 7 Evolución a la Travesía de Decisión de Compra



Si el vínculo de los clientes con una marca es lo suficientemente fuerte, volverán a adquirir sus productos sin pasar por las fases previas de la travesía de decisión. Esto ampliará el valor de vida por disminución de la sensibilidad al precio, donde la experiencia del cliente y de marca juegan un rol protagónico.

Este cambio de comportamiento crea oportunidades para los gestores de marketing y ventas mediante la suma de puntos

de contactos cuando las marcas pueden tener un impacto real.

El segundo cambio profundo que podemos observar es la forma en que los clientes quieren conectarse con las marcas (*pull*). Esto se ha convertido dramáticamente -para la mayoría de las organizaciones- en un asunto más importante que la comunicación que hacen las marcas a los clientes (*push*).

¿Qué factores debe administrar en su proceso de negocio para conseguir Promotores?

En primer lugar, hacer lo que se dice o se promete, principio de integridad. En segundo lugar, hacer las cosas más fáciles a los clientes, es decir, revisión de los procesos. Por último, ocuparse de los ambientes y de la experiencia del usuario para que los servicios sean más agradables.

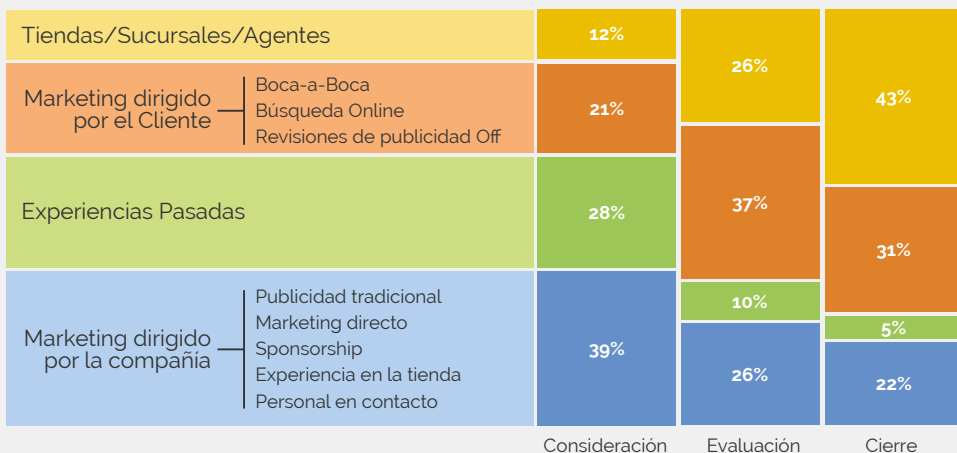
Dos tercios de los puntos de contacto en la fase de evaluación implican actividades de marketing dirigida por los clientes, como las revisiones de sitios web y las recomendaciones 'boca-a-boca' de amigos y familiares, así como las interacciones que pueden evocar la compra en comercio electrónico y recuerdos de experiencias anteriores con la marca.

Sólo un tercio de los puntos de contacto implica o involucra acciones impulsadas por la empresa, por lo que, si se sigue invirtiendo en solo *push* y se elude invertir en experiencias, es fácil entender dónde se puede estar derrochando el dinero.

Figura 8 Incidencia en el Cierre por Punto de Contacto

Sólo 1/3 de los puntos de contacto se agregan como efecto del marketing dirigido por la empresa (*push*)

Puntos de contacto con más influencia por fase, en la travesía de decisión de compra % efectividad



Fuente: The Consumer de Decision Journey by David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jorgen Vetvk | Mckinsey

Ciclo de Vida del Cliente

Es un hecho que al observar la Gestión de Clientes como un proceso obtenemos como resultado un orden lógico de las etapas que atraviesa un cliente, desde que ingresa a una compañía hasta que eventualmente sale de ella, a lo que denominaremos "Ciclo de Vida del Cliente".

En este esquema, gran parte de nuestros esfuerzos se traducen en estrategias tendientes a:

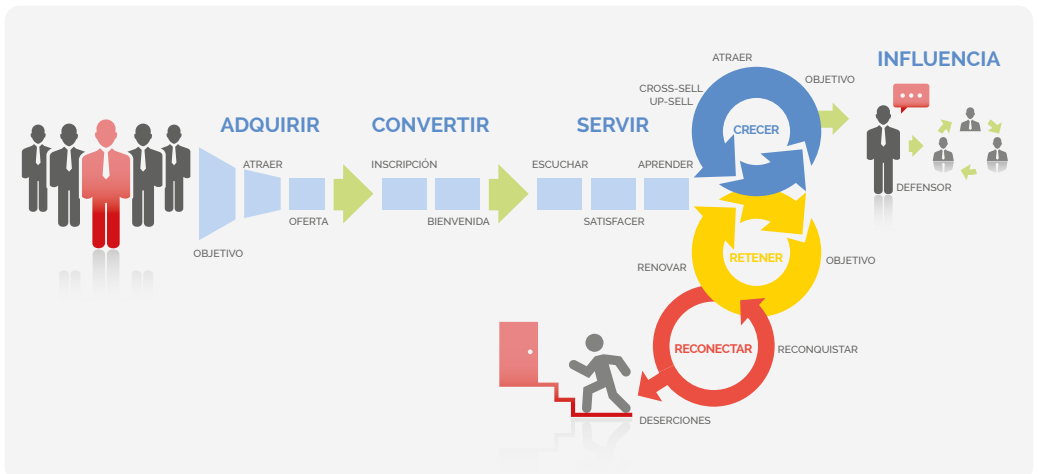
- Aumentar la retención.
- Ampliar las opciones de crecimiento en el cliente.

El desafío es entonces orquestar los procesos de servicio y marketing en función del sector industrial donde opera la compañía, verificando en qué parte del ciclo de vida intensificamos esfuerzos para generar un alto impacto en los resultados del negocio.

Captura

Luego de las actividades de Captura y una vez que el cliente ingresa a la compañía, debemos establecer procesos de "on boarding" (poner a bordo) con las acciones de bienvenida y escucha, como son las encuestas de verificación de servicio.

Figura 9 Ciclo de Vida del Cliente



Las industrias de alta competitividad o las que migran clientes a un servicio o producto sustituto (caso de sistemas que sustituyen el servicio o venta presencial), deben tener especial cuidado en esta etapa, para asegurar que la estadía del cliente proyecte el valor de vida del cliente, asunto que revisaremos en el siguiente capítulo.

Escuchar, Servir y Aprender

La siguiente etapa se basa en "Escuchar, Servir y Aprender". En base a observaciones en distintas industrias, esta se torna la fase más importante para el descubrimiento de oportunidades de crecimiento y activación gatilladores de retención.

Esto se debe a que en la medida que se logre integrar los datos e información de las interacciones y se establezcan diálogos orquestados, la compañía estará en condiciones de definir la "siguiente mejor acción" por la base de conocimiento uno a uno que ha logrado conformar.

Aquí podemos encontrar una fuente importante de nuevas ventajas competitivas, ya que en general las organizaciones no han puesto foco en resolver y capitalizar esta gran oportunidad que representa saber escuchar al cliente y lograr que cada interacción cuente.

Crecimiento

Con lo anterior, estamos en condiciones de desarrollar la habilidad única de detectar

los segmentos de clientes con "Potencial de Crecimiento" y los grupos de clientes a los que debemos "Retener" (cuidado especial), entendiendo que los modelos de pronóstico nos alertan de eventuales fugas. En este sentido, el desafío no es sólo poner foco en las alertas evidentes que generan las transacciones.

Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones que está observando una baja en el tráfico de minutos de un cliente, puede eventualmente descubrir correlaciones con los gatilladores de fuga, pero será más evidente ese patrón de fuga si es que esa compañía tiene desarrollada la "Vista 360 del Cliente":

- Integrando la medición de satisfacción del cliente,
- El rechazo o aceptación a las acciones de outbound (email, SMS, telemarketing)
- y adicionalmente el lamentable registro de exclusión si los mensajes o conexiones tienden a ser irrelevantes (opt-out).

De este modo la organización no sólo estará en condiciones de hacer predicciones por los datos transaccionales, sino que también por la integración de las interacciones con sus clientes, como una nueva fuente de conocimiento basado en la persuasión.

Reconectar

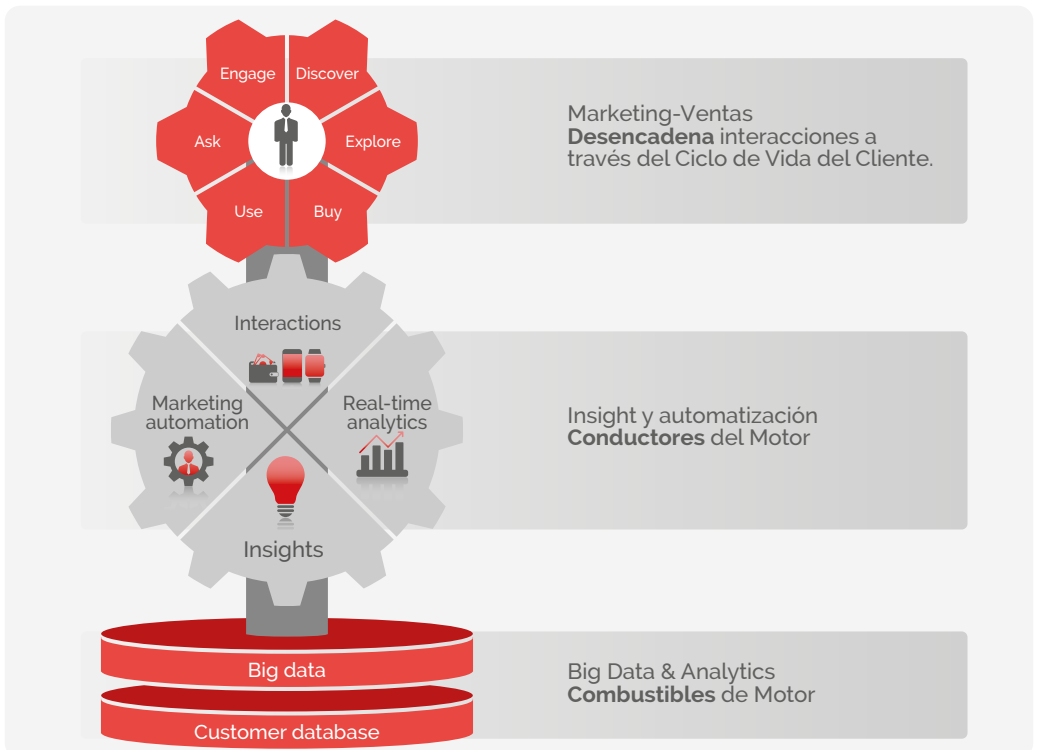
Finalmente, nos encontramos con la etapa de "Reconectar Clientes" que, por factores de precio, competencia o producto sustituto,

han abandonado la compañía o disminuyen su consumo o compra. Es el caso de las compañías de servicios como luz y gas, que entre ambas son sustitutos una de la otra. Los clientes pueden optar, por ejemplo, por una cocina eléctrica o a gas, igual que con su calefacción. En el retail (minoristas), los clientes abandonan por falta de mix de producto, por servicio o por tiempos de entrega, entre otras razones. Entonces, es necesario jerarquizar grupos de clientes perdidos por valor y activar procesos que nos permitan realizar en primer lugar "Gestión de Preferencias", para iniciar en base a estos datos el proceso de "Recuperación". Otra perspectiva y que se inserta en la necesidad

de mantener en un flujo automatizado el ciclo de vida, es ver la gestión como un "motor de interacción":

- Los grandes volúmenes de datos más la analítica de clientes se transforman en el "combustible".
- Mientras que la capacidad de generar insight (perspectiva) desde los datos y la automatización de interacciones en diversos canales se transforman en el "conductor".
- A su vez el ciclo de vida es la "chispa", que desencadena interacciones en la travesía específica del cliente.

Figura 10 El Motor de Interacción



Cultura Centrada en el Cliente

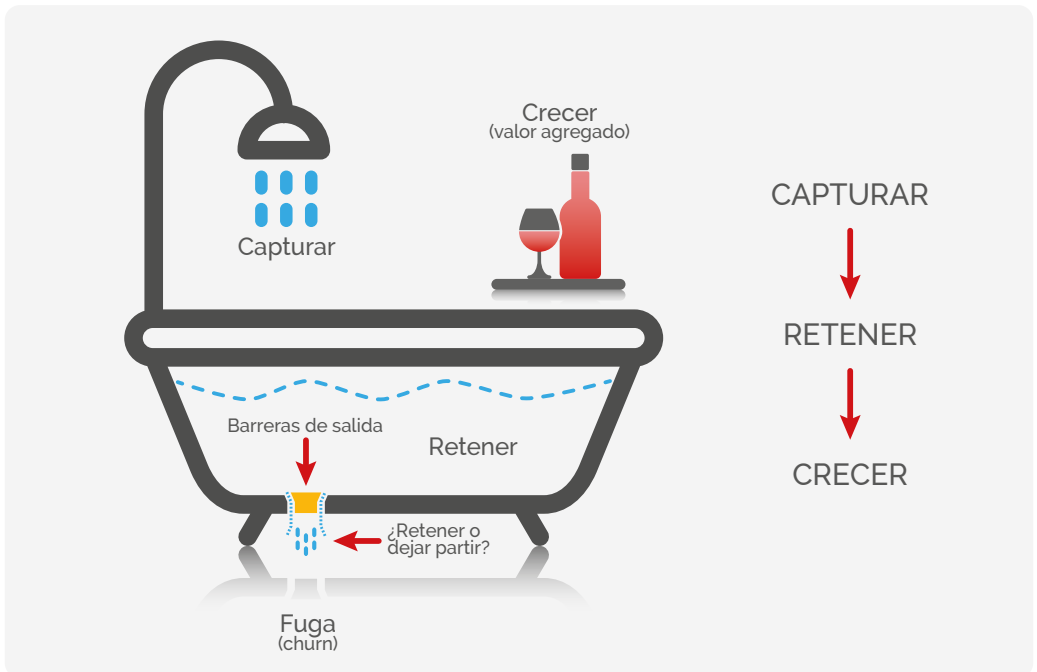
El diseño de una estrategia centrada en los clientes es un elemento clave para obtener provecho del crecimiento exponencial de datos y para disminuir el tiempo de abandono de los clientes. Por lo tanto, podemos establecer que los factores claves en la gestión del cliente son:

- Captura
- Retención (control preventivo de la fuga)
- Crecimiento en el cliente

Para facilitar la relación de estos factores, resulta práctico observar un "Baño de Tina" para obtener la siguiente comprensión:

- Ganar clientes es la relación directa con el esfuerzo de colocar agua en la tina.
- Evitar que los clientes deserten apunta al desafío de contar con un buen y eficiente tapón para evitar que el agua se filtre.
- Mientras que *Crece* en el cliente, refiere a la capacidad de contar con agua tibia y esencias para disfrutar al máximo de ese baño.

Figura 11 Gestión de Clientes= **Baño de Tina**



Cuando una organización logra construir una visión común en sus colaboradores y operación de estos 3 factores, estará en condiciones de definir objetivos pragmáticos para mejorar la eficiencia operacional. Algunos ejemplos:

- **Mejorar los índices de retención, es decir la relación entre clientes activos y clientes totales, que permita mejorar la captación líquida.**
- **Mejorar los índices de venta cruzada, fortaleciendo la capacidad de crecimiento y disminuyendo la sensibilidad de los clientes al precio.**
- **Mejorar los índices de satisfacción del cliente, para asegurar lealtad por la integridad del servicio o producto.**
- **Reducir los costos de interacción, buscando el mejor canal y mejorando la segmentación para brindar relevancia a sus clientes.**

Estas métricas debieran ser los indicadores claves de desempeño de una organización que busca centrarse en el cliente, los que revisaremos en detalle en la siguiente lección.

¿Cómo podemos diseñar una estrategia para centrarnos en el cliente? ¿Cuáles son los pasos que debemos completar para esto? ¿Qué elementos operacionales serán requeridos?

Existen 4 pasos para diseñar una estrategia "Customer Centric" o centrada en los clientes, que se basan principalmente en:

- **El activo de información,**
- **Conocimiento del cliente,**
- **La forma en que podemos mejorar y optimizar las interacciones,**
- **La provisión de servicios más personalizados.**

Paso 1: Identificar

Es prioritario definir la ruta para capturar datos estructurados, que pueden tratarse de las ventas que se han recopilado de manera uniforme, el resultado de los datos que se ingresan en un formulario de un sitio web y la información de contacto del cliente, si es que se recopila de manera uniforme.

También es necesario identificar datos desestructurados, que se caracterizan por ser desorganizados y que no pueden ser almacenados en estructuras de datos relacionales predefinidas, tales como emails, pdfs, documentos adjuntos, interacciones de redes sociales, entre otros.

Con datos estructurados y desestructurados debemos establecer los recursos para construir la "vista 360° del cliente" o "vista única", junto con los métodos para la actualización regular de la información y de las diferentes variables creadas para perfilar a un cliente o caracterizar los diferentes grupos.

Paso 2: Conocer al cliente

Es importante el profundo y verdadero "conocimiento del cliente", término que podemos definir como la forma en que se identifica claramente quién es la persona o las personas que se encuentran detrás de una relación de negocios. Esta actividad debe permitir conocer sus necesidades expresadas y las no expresadas, para adaptar permanentemente la oferta de servicios.

Uno de los recursos más utilizado para desarrollar conocimiento del cliente es la

segmentación que, mediante la utilización de técnicas de clúster, por ejemplo, es posible encontrar grupos de clientes conformados de forma natural en una base de datos, para luego perfilar con información descriptiva que permita conocer los diferentes grupos por:

- **Necesidades:** las transacciones y las interacciones pueden ayudarnos a definir necesidades actuales y futuras de los clientes.
- **Valor:** la permanencia de un cliente, su frecuencia o hábitos de consumo o compra, nos pueden ayudar a segmentar en función del valor que agregan a nuestra organización.

Adicionalmente la aplicación de encuestas o estudios cualitativos ayudan a generar mejores niveles de aprendizaje en torno al cliente, usando diferentes herramientas estadísticas. La predicción o propensión a la fuga o disposición a un cambio de canal son también mecanismos de conocimiento del cliente, pero en este caso en torno al futuro.

Paso 3: Interactuar

La digitalización de los canales ha generado, entre otros factores, un crecimiento exponencial de datos. Cada interacción de un cliente es una oportunidad de almacenar información de valor y proporcionar mejores servicios en los diferentes canales, que mediante la vista única comentada en el paso 1, nos permitirá proveer soluciones y servicios omnicanales; recordando el viaje del cliente.

Se requerirán tecnologías para administrar las interacciones, como gestionadores de diálogos o campañas, que se interconectan con sistemas transaccionales y CRM (Customer Relationship Management), para automatizar procesos de comunicación con procesos operacionales de

servicio y/o marketing.

Las interacciones pueden ser de entrada (*inbound*) como de salida (*outbound*). Entre los canales de entrada podemos encontrar el servicio de atención al cliente presencial o virtual y las sucursales, mientras que dentro de los canales de salida podemos encontrar email, mensajería "push", telemarketing, entre varios otros.

Los activos de información construidos con el paso 1 "Identificar" y el paso 2 "Conocer al cliente", podrán ser aprovechados para construir valor al cliente y a la organización mediante la mimetización de esos datos en las tecnologías de interacción. Para esto es clave definir el "ciclo de vida del cliente" y mapearlo a través de las interacciones.

Paso 4: Personalizar los servicios

El conocimiento del cliente y una robusta plataforma de interacciones, sumada a la revisión y ajustes de procesos, permitirá que una organización pueda proveer servicios altamente personalizados en función de las necesidades y el valor de los clientes.

¿Qué aspectos del servicio son posibles de personalizar?

- **Canales de servicio en función del tipo de demanda**
- **Precio**
- **Diseño de "mejores siguientes ofertas" (*next best offer*)**
- **Niveles de servicio en función del valor del cliente**

Estos 4 pasos son secuenciales y la instalación de procesos robustos en cada uno permitirá capitalizar la estrategia de clientes en una

organización. Ahora, no todo es centrarse en el cliente, ya que debemos convivir en el ecosistema comunicacional de la marca para dar cobertura a más segmentos de interés, más aún cuando la organización ofrece productos y servicios masivos.

Mientras más volumen de clientes alcanzables tiene la categoría o sector, las estrategias de marketing masivo deben convivir con las estrategias de marketing uno a uno. La primera vela por la cobertura de clientes y la segunda por la satisfacción de las necesidades del cliente, aumentando la participación en él.

Como ya comentamos, la satisfacción del cliente es una tarea crítica en el contexto actual y más aún la experiencia del cliente. "Customer Experience" o Experiencia del Cliente es un término omnipresente en los negocios de estos días.

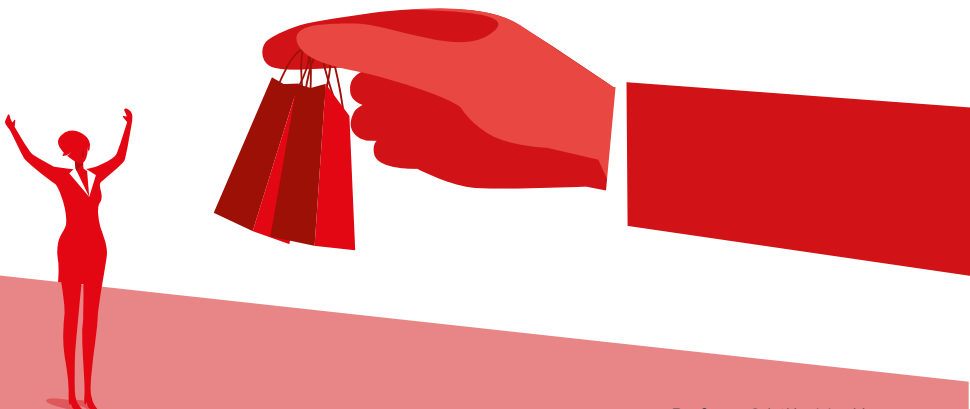
Centrarse en la Experiencia del Cliente se ha convertido en la forma más importante para una organización de lograr el éxito, logrando una ventaja y volviéndose la clave diferenciadora del negocio.

Para obtener una verdadera comprensión de la Experiencia del Cliente, debemos saber que esta abarca todos los aspectos de la entrega de ofertas que varían desde la calidad de la

atención al cliente, marketing, el embalaje o "packaging", hasta los productos y servicios, facilidad de uso, la fiabilidad de la empresa, entre otros.

Con todos los aspectos vistos en esta lección, solo nos queda revisar que la gestión del cliente y las estrategias para centrarse en ellos tienen 3 pilares que deben operar como una verdadera mesa oriental que sostiene todos los conceptos.

- **Pilar 1:** El primer pilar es la comprensión del "**Negocio**", tanto el modelo como la forma en que se genera el valor.
- **Pilar 2:** El siguiente pilar es "**Tecnología**" que la debemos ver como herramientas habilitadoras que son un medio, pero no el fin, que permiten automatizar y/o optimizar la gestión del cliente. Para esto es clave comprender que la tecnología no son solo las "cosas que necesitan electricidad", sino que más bien es el "uso de la técnica".
- **Pilar 3:** El tercer pilar es la "**Organización y cultura**", asunto donde se generan las mayores trabas y roces, ya que los colaboradores en contacto debe estar alineado a los propósitos que la organización se fija en torno a los clientes. La mejor palanca de control de gestión siempre será la intervención y gestión en la cultura organizacional.



Conclusiones

Los desafíos de las organizaciones hoy se encuentran en cómo administran las relaciones con los consumidores en su ciclo de vida, y a la vez cómo entienden este ciclo para poder mejorar la experiencia y optimizar las interacciones.

Las organizaciones que están centradas en el producto –organizadas desde dentro hacia fuera– tienden a morigerar el valor de vida, por un aumento en el costo de adquisición de clientes y menor permanencia de ellos en la empresa; mientras que, por otro lado, las empresas que se centran en el cliente –organizan sus procesos desde afuera hacia adentro– logrando mayor rotación del activo intangible que representan sus diferentes segmentos.

En otras palabras, las empresas que se centran en el cliente logran mayores retornos debido a:

- Mejor retención de clientes.
- Menor sensibilidad al precio.
- Mayor valorización económica.
- Mejor promoción de marca.

También tienen menores costos, debido a:

- Menores gastos de adquisición.
- Menor cantidad de reclamos.
- Disminución de la intensidad de servicio desde clientes satisfechos y fieles.

Comprender y analizar la forma en que los consumidores toman decisiones de compra y cómo transitan dentro de los procesos de la organización (ciclo de vida), se torna un asunto clave en la estrategia para centrarse en el cliente, no perdiendo de vista la capacidad para: integrar información de valor, conocerlos, interactuar en diversos canales y personalizar los servicios.

En el siguiente capítulo, profundizaremos en métricas claves para gestionar el activo que representan los clientes, profundizando en mecanismos que mejoren los retornos sobre las inversiones que se realizan en los sistemas de información de clientes y tratamiento de datos.

Preguntas para Reflexión

Pensando en la empresa en la que usted prefiere realizar sus compras o donde es cliente habitual, ¿En qué aspectos tiene evidencia de que lo conocen? ¿En qué nivel logra esta empresa personalizar el servicio?

¿Cuáles son las brechas que visualiza en su organización, empresas o emprendimiento para abordar una estrategia centrada en sus clientes? ¿Cuál es el valor que agregaría si lograra implementarla?



Contenido Complementario

Recurso: Customer- centricity:
Donde se crea el futuro.

Enlace: [https://bit.ly/
customercentricityvideo](https://bit.ly/customercentricityvideo)





Capítulo 4:

Métricas Claves: Valor de Vida,
Retención, ROI y Satisfacción

Introducción

¿Cómo conceptualizar métricas para el correcto empleo en el diseño y gestión de la experiencia?
¿Cuáles son las herramientas para estimar la contribución de las estrategias centradas en el cliente? ¿Cómo vincular el valor de vida del cliente con métricas financieras?

En el escenario empresarial actual, los responsables de servicio, ventas y marketing están cada día más presionados y obligados a justificar el porqué de sus inversiones, que al final no es otra cosa que el porqué de la existencia de sus roles dentro de la organización. Por lo tanto, es una obligación buscar en forma constante los medios que permitan demostrar el valor añadido que generan las estrategias que buscan centrarse en los clientes.

La búsqueda en forma consciente de estimar el valor añadido de una estrategia de servicios es

el objetivo de esta lección, a partir de la entrega de herramientas y conceptos que le permitan desarrollar sistemas para crear y vincular los diferentes procesos de cuantificación en la gestión de datos e información.

Al recorrer esta lección podrá obtener una cabal comprensión del rol estratégico de la información y de la inteligencia a partir de los datos en las empresas y un adecuado conocimiento de los métodos y técnicas para obtener, procesar y analizar la información (conversión, respuesta, costo, ROI), a fin de lograr una utilización eficiente de ella.



Valor de Vida del Cliente y Retención

Las diversas áreas funcionales de una organización, como ventas, marketing, servicios, finanzas y operaciones, utilizan distintos métodos y herramientas para medir el rendimiento, pero la mayoría de esos parámetros de medición están orientados al producto por lo que no cuentan con una alineación de las distintas funciones respecto de cómo medir el verdadero valor.

La pregunta es si realmente estas mediciones orientadas al producto son correctas o si la obsesión por participación de mercado y capturar compulsivamente clientes se ha tornado una enfermedad. El objetivo no es solo evidenciar el vínculo entre el valor para el cliente, sino también identificar los aspectos críticos que permiten aumentar el valor de la compañía.

A continuación, veremos en forma sencilla, cómo poder integrar lenguajes de finanzas y comercialización con parámetros de medición que pueden ser utilizados para ambas funciones. Con esto, se podrán resaltar las estrategias que permiten a una compañía

centrarse en el cliente para crear ventajas competitivas y diferenciadas en mercados cada vez más comoditizados.

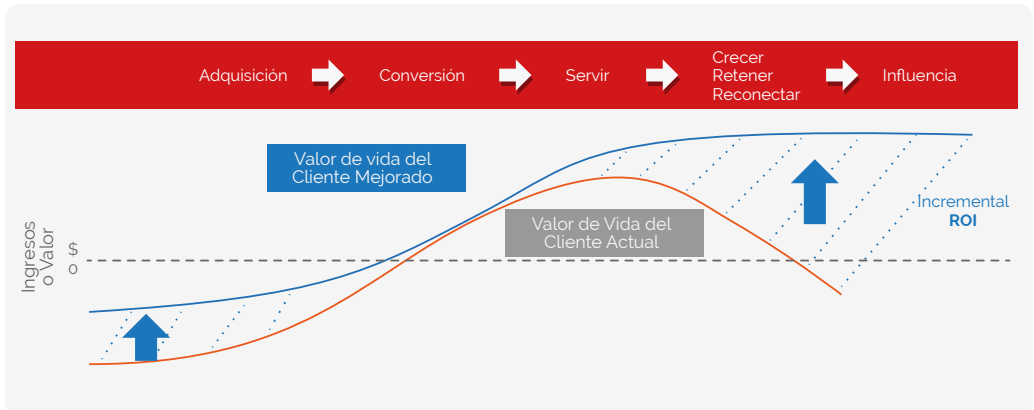
Entonces, se puede definir Customer Lifetime Value (CLV) o Valor Presente Neto (VPN) de un cliente, como:

- El valor económico que representa el cliente para la organización en todo su ciclo de vida.
- Corresponde a la suma de los flujos de beneficios que el cliente generará a la compañía, descontados los respectivos costos, a valor presente.

La Curva de Valor de Vida muestra el ciclo de vida de un cliente. En el eje horizontal se mide el tiempo mientras que en el eje vertical se mide el valor del cliente en cada momento del tiempo. El ciclo de vida de un cliente comienza con la adquisición, sigue con el proceso de, servicio, crecimiento, retención y termina con el abandono, que es el momento en que el cliente deja de comprar los productos o servicios de la firma o se desuscribe (*opt-out*).

En la siguiente figura, el valor presente o CLV es la suma de los valores que el cliente genera en su vida como cliente y corresponde al área debajo de la curva representada en el Valor de Vida del Cliente.

Figura 12 Valor de Vida del Cliente: Impacto en el Negocio



El objetivo de las empresas debería ser el de maximizar el CLV de sus clientes. Con este propósito las empresas diseñan, desarrollan e implementan estrategias orientadas a clientes actuales y también a potenciales clientes.

Estas acciones deben permitir que un cliente:

- Sea adquirido más tempranamente, ofreciendo soluciones a sus necesidades de manera más oportuna.
- Crezca en el nivel de actividad comercial con la empresa mediante mayores compras de la categoría y de otras categorías.
- Demore el abandono o término del ciclo de vida.

En el cálculo de CLV se pueden distinguir 4 grupos de variables que la componen:

- Los ingresos.
- Los costos.
- La tasa de retención.
- La tasa de descuento.

Los ingresos se pueden dividir en 4 subcategorías:

- El ingreso base
- Los ingresos por up-selling
- Los ingresos de venta cruzada o 'cross-selling'
- El valor de referencias.

Figura 13 Factores de CLV



El ingreso base o ingreso autónomo es el ingreso que recibe la compañía sin que ésta deba realizar algún esfuerzo adicional por recibirlo. Los ingresos por *up-selling* son ingresos adicionales provenientes de la misma categoría como consecuencia de una mayor frecuencia de compra o en montos más elevados.

Estos ingresos también emergen por un efecto en el precio; esto es, la venta de sustitutos de la misma categoría a un precio mayor a clientes leales que son menos sensibles al precio. Los ingresos de venta cruzada o *cross-selling* pueden ser definidos como la venta de productos o categorías complementarias al giro que no han sido incluidas en el ingreso autónomo o base. El ingreso base o ingreso autónomo es el ingreso que recibe la compañía sin que ésta deba realizar algún esfuerzo adicional por recibirlo. Los ingresos por *up-selling* son ingresos adicionales provenientes de la

misma categoría como consecuencia de una mayor frecuencia de compra o en montos más elevados.

Estos ingresos también emergen por un efecto en el precio; esto es, la venta de sustitutos de la misma categoría a un precio mayor a clientes leales que son menos sensibles al precio. Los ingresos de venta cruzada o *cross-selling* pueden ser definidos como la venta de productos o categorías complementarias al giro que no han sido incluidas en el ingreso autónomo o base.

La tasa de retención es un componente clave como métrica, que hace referencia a la probabilidad que un cliente permanezca fiel o activo a la empresa y siga produciendo los ingresos y costos esperados dentro de un periodo fijo de tiempo. Es la habilidad de mantener cautivos a los clientes en un periodo de tiempo.

Al conocer el CLV las compañías pueden:

- Estimar el tiempo durante el cual un cliente será rentable y decidir cuándo descontinuar o reducir los esfuerzos dirigidos hacia ellos.
- Priorizar y seleccionar clientes en base al CLV.
- Entender las variables de intercambio y las variables demográficas que explican las diferencias en el CLV de los clientes.
- Elegir la combinación y frecuencia adecuada de marketing y los canales de comercialización más afines para cada cliente.
- Optimizar el timing de las ofertas de productos, entre otros.

Las organizaciones están comenzando a ganar conciencia de los cambios profundos, consecuencias de la forma en que los clientes realizan investigación y compran productos actualmente. Sin embargo, la incapacidad de cambiar el enfoque de comercialización para que coincida con la evolución de la gestión de la oferta y la demanda ha socavado el objetivo principal de llegar a los clientes en los momentos en que más se puede influir.

El cambio en la forma en que los clientes toman decisiones hoy en día es determinante para definir el uso adecuado del presupuesto u optimizarlo y para ver el cambio no como una pérdida de poder sobre los clientes, sino como una oportunidad para estar en el lugar correcto y en el momento adecuado, dándoles la información y el apoyo que necesitan para tomar las decisiones correctas.

La visión para que una organización pueda centrarse en sus clientes debe ser pragmática, poniendo foco en la disminución del costo de adquisición y ampliación del valor económico del cliente, sobre una plataforma de experiencia que incremente la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.



Probar, Medir y Equivocarse Rápido

Hoy son muchas las organizaciones que buscan acelerar el calce de su oferta transformando sus procesos de servicio por los cambios dramáticos y el entorno contradictorio que vivimos.

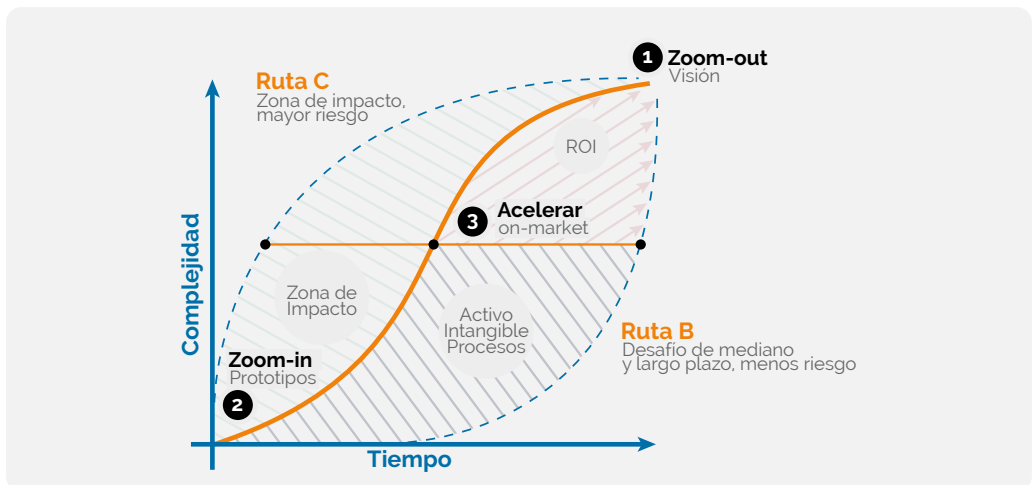
Y es que en una economía digital 'planificar y ejecutar en línea recta' es impracticable, es decir, diseñar una estrategia para llegar del punto A al B con extensas jornadas, jerárquicas y documentación que después duerme en grandes archivos, ya no es una solución.

En la actualidad, los modelos de planificación deben orientar a las personas a experimentar más rápido en base a un supuesto o teoría. Para esto, las organizaciones deben establecer:

- Una visión o sueño *-Zoom-Out-* que se sostenga en la mejora de la experiencia del cliente o para facilitar un punto de contacto.
- Deben ser capaces de diseñar sistemas de experimentos o test para validar las hipótesis *-Zoom-In-* y construir nuevo conocimiento de lo que falla, dando espacio al error, y de lo que genera efectos positivos.
- Por último, reconocer los métodos o test que han generado un efecto positivo para 'acelerar', poniendo en mercado la solución más rápido que la competencia, calzando de mejor forma la oferta con la demanda.

En el diagrama 'complejidad e impacto' se puede observar el orden de estos tres puntos en el tiempo, así como que no son secuenciales.

Figura 14 Complejidad e Impacto





La generación de experimentos puede crear ciclos de sobre expectativa en las organizaciones, con un pronóstico mucho más optimista del valor añadido real de la solución o estrategia. Para esto, la construcción de casos de negocio o *business case* deben dejar en evidencia:

- El punto de equilibrio.
- La venta o ingresos incrementales.
- El beneficio incremental.
- El retorno sobre inversión – ROI, para fijar adecuadamente los objetivos.

De este modo se podrá tener conciencia del momento en que se está atravesando por el 'abismo de desilusión', Si este estado es permanente, deberemos desechar la estrategia o realizar cambios al curso hasta calzar con la demanda. Si no hay retorno en el corto plazo, se debe evaluar el efecto en el largo como, por ejemplo, un supuesto efecto en la retención o adherencia que pueda pivotar el valor de vida del cliente.

Este es un punto álgido; ya que una organización podrá estar en condiciones de:

- Partir con el testeado de productos y servicios antes de sacarlos al mercado.
- Conocer antes dónde están los errores.
- Jugar con el abanico de opciones de desarrollo.

Por ejemplo, a través de un trabajo metodológico basado en diseño de servicios, para reconocer momentos claves y distinguir oportunidades que generen una experiencia de marca única, que en corto plazo no incrementa ventas, pero si latencia por una mejora en la satisfacción del cliente, podría eventualmente mantenerse como iniciativa.

En la siguiente parte de este capítulo, podrá acceder a métricas de corto plazo para tener una visión táctica de los resultados y contribución.

Métricas Claves para la Gestión de Clientes

Las métricas e indicadores claves –*Key Performance Index* o *Kpi's*– aportan racionalidad en la gestión de clientes, donde demasiadas veces nos dejamos llevar por las emociones o las intuiciones. Por lo tanto, los números nos ayudan a decidir correctamente.

Sólo 5 fórmulas pueden ser de gran ayuda y que, con un grado muy bajo de complejidad, nos permiten conocer el 90 % de la información que importa y evitar así decisiones incorrectas.

- **Tasa de respuesta:** Mide la proporción de la audiencia que considera relevante el mensaje de la acción, acreditando interés por apertura o recepción. ¿Cómo se expresa? La tasa de respuesta es igual a respuestas dividido en el total de la audiencia x 100. Ejemplo: Tasa de respuesta es igual a 574 dividido en 17.314 por 100, es igual 3,3%.
- **Tasa de conversión:** Es la proporción de la audiencia que convierte al objetivo principal de la acción: venta, descarga de contenido u otro. ¿Cómo se expresa? La tasa de conversión es igual a las conversiones dividido en las respuestas x 100. Ejemplo: Tasa de conversión es igual a 18 dividido en 574 por 100, es igual a 3,14%.
- **Costo por objetivo:** Inversión necesaria para lograr el objetivo, que puede ser descarga, venta u otro que se defina según la estrategia. Es una unidad monetaria. ¿Cómo se expresa? El costo por objetivo es igual a la inversión dividida en conversiones. Ejemplo: Costo por objetivo igual a \$173.140 dividido en 18, es igual a \$9.618.
- **Punto de equilibrio:** Punto de inflexión de las ganancias versus pérdida de dinero. Permite fijar objetivos y definir la línea de flotación. ¿Cómo se expresa? Dividiendo la inversión por el margen promedio de cada operación. El resultado en unidades es el número de operaciones o ventas mínimas para pagar la inversión. Ejemplo: \$500.000 (inversión) dividido en \$5.734 (margen) es igual a 87,2 operaciones. ¿Cómo se lee?

Desde la operación 88 se inicia el umbral de flotabilidad, es decir, se paga la inversión.

- **ROI - Retorno sobre Inversión:** Indicador de eficiencia para determinar el número de veces que renta la inversión en la estrategia. ¿Cómo se expresa? Dividiendo el beneficio por la inversión. Es decir, si se logran \$100.000 de beneficio y se invirtieron \$50.000 multiplicado por 100, el ROI es igual a 200%. ¿Cómo se lee? Por cada unidad monetaria invertida, el método genera 2 unidades monetarias de retorno, luego de pagar la inversión y el costo del producto o servicio.

Estos 5 indicadores claves o Kpi's, pueden ser utilizados para los canales físicos y digitales, si es que se cambian los orígenes de datos a consultar y las etiquetas del indicador. Por ejemplo, si el objetivo es venta por un canal físico, la 'tasa de respuesta' sería 'tasa de contactabilidad' y el 'costo por objetivo' pasaría a denominarse 'costo de venta'.

Ya habiendo conocido indicadores claves para gestionar clientes en el corto plazo, podemos continuar con el diseño de métodos para grupos experimentales o también conocidos como grupos de prueba y control.

En Matrix –la película–, Neo se veía enfrentado a tomar una decisión sobre qué pastilla tomar; la azul o la roja. Ambos caminos tenían sentido, eran sensatos, pero tenía que tomar

una decisión y rápida. En la vida diaria y en el negocio nos vemos enfrentados a tomar estas decisiones, y lo ideal sería saber, de antemano, cuál es la más correcta.

Esto es lo mismo que ocurre cuando buscamos respuesta incremental. Si no probamos los estímulos en un grupo reducido (pero representativo) antes de generar la etapa de salida a mercado (*roll out*), corremos el riesgo de ver comprometidos cuantiosos recursos con un retorno sobre la inversión que puede, incluso, conducirnos a derrochar dinero.

Impactar positivamente en los resultados, se puede lograr estimulando grupos focalizados, midiendo si las acciones causan realmente los comportamientos esperados de manera rentable en un ambiente de laboratorio. Si todo sale bien, invertir nuestros siempre escasos recursos será mucho más seguro y los retornos serán también más altos.

Entonces, si creamos grupos de control (aquellos que no reciben ningún estímulo graficado en el diagrama a mano derecha) y grupos de prueba (que sí reciben los impactos o eventualmente un cambio en el modelo de servicio, a mano izquierda del diagrama), luego de un período se determina si estadísticamente existen diferencias de tasas de respuesta en ambos grupos y si la respuesta generó una ganancia.

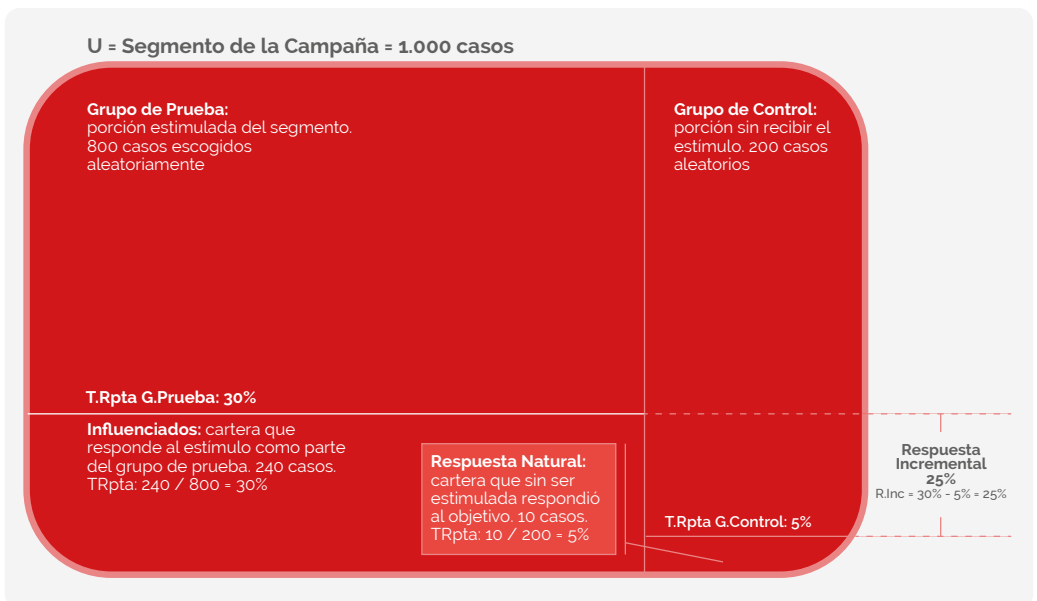
El ejemplo muestra una tasa de respuesta de 30% en el grupo de prueba versus el 5% del grupo de control, por lo tanto, se concluye que el estímulo es el adecuado y que la respuesta incremental es de 25% (30% menos 5%). Con la tasa de respuesta incremental es posible obtener venta, beneficio y ROI incremental, construyendo un método de contribución. ¿Qué significa esto? Un 25% del 30% es generado por la acción o estrategia -contribución neta- y el 5% es posicionamiento, recordación de marca, localización, etc. Más adelante podrá descargar

un recurso para realizar sus propios métodos de contribución.

Actuando de esta manera (acotando el riesgo) se logran presupuestos ostensiblemente más bajos que permiten probar. Si los resultados son favorables y luego se aumenta la audiencia, las ganancias tendrán mayores probabilidades de ser ciertas.

Del mismo modo, la iteración nos permitirá reconocer segmentos de clientes influenciables

Figura 15 Prueba & Control y Respuesta Incremental



o persuasibles y otros que no lo son, para desarrollar modelos de pronóstico que van un paso más adelante en asuntos de predicción. Desarrollar la capacidad de predecir cuáles clientes serán más receptivos a los mensajes es importante, y cuáles reaccionarán negativamente, es más importante aún!

Las pruebas A/B son otros métodos de experimento que se utilizan para entender, por ejemplo, si un asunto de un e-mail es más relevante o una hora de envío es mejor que otra o un tipo de anuncio en medios sociales es mejor que otro. Cuando se determina 'qué es mejor', se lanza la campaña a todo el segmento con el mejor asunto, en el mejor horario y con el mejor soporte. Ahora, imagine que la mejor combinación es automatizada,

generando menos costo operacional, más pruebas corriendo como beneficio y menos analistas en la operación a cargo de tareas rutinarias.

Otro dilema es la definición de la representatividad del grupo de control. En este sentido se debe recurrir a las calculadoras disponibles en internet (pruebe buscando en Google 'cálculo de tamaño muestral xls') para determinar la proporción de un grupo o segmento.

¿Cuándo cortar a la mitad la muestra haciendo 'split'? Se debería tomar este camino cuando necesitamos generar evidencia empírica para comparar venta neta y no por tasa de respuesta. Por ejemplo, el grupo estimulado generó 10 unidades monetarias y el grupo no estimulado solo 5. Por lo tanto, dejar de ejecutar la estrategia significa perder un 50% de los ingresos, descubriendo el costo de oportunidad.

¿Cuándo reducir el grupo de control al mínimo tamaño muestral? Cuando registramos sobre stock de productos o necesitamos blindar cartera por amenaza de la competencia de atacar nuestros clientes pasivos-leales.



¿Cómo Medir la Experiencia del Cliente – CX?

Puntuación Net Promoter

Net Promoter Score (NPS) es una de las formas más populares de medir el éxito de CX. Con NPS, se les pide a los clientes que respondan una sola pregunta: "En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende el producto o servicio de esta compañía a un amigo o colega?"

¿Cómo se leen los resultados de NPS?

- Para el análisis de esta pregunta, la barra azul representa los clientes **PROMOTORES**, aquellos que califican con nota 9 o 10.
- La barra amarilla representa los clientes **NEUTROS**, aquellos que califican con nota 7 u 8.
- En cambio, la barra roja representa a clientes **DETRACTORES** quienes evalúan con nota insuficiente, con notas de 0 a 6.
- La diferencia entre promotores y detractores es el NPS.

¿Cómo se leen los resultados NPS?

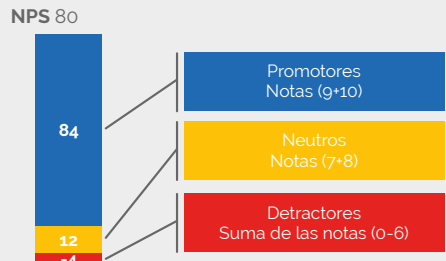
La pregunta de Recomendación es evaluada con una escala de 0 a 10, en donde 0 es "estaría muy seguro que NO recomendaría" y 10 "estaría muy seguro que SI recomendaría".

Para el análisis de esta pregunta, la barra azul representa los clientes **PROMOTORES**, aquellos que califican con nota 9 o 10.

La barra amarilla representa los clientes **NEUTROS**, aquellos que califican con nota 7 u 8.

En cambio, la barra roja representa a clientes **DETRACTORES** quienes evalúan con nota insuficiente (Notas 0 a 6).

La diferencia entre promotores y detractores es el **NPS**.



En función de las respuestas acumuladas, las empresas obtienen una puntuación entre -100 (muy, muy mala) y 100 (perfecta). Las puntuaciones superiores a cero se consideran buenas, cualquier valor superior a 50 es excelente, y 70 o superior se considera de primera clase.

Si bien NPS no ofrece mucha profundidad, brinda un número único y fácilmente digerible que las organizaciones puedan usar para evaluar qué tan dispuestos están los clientes a recomendar un producto. Sin embargo, no prueba necesariamente que la experiencia del cliente esté funcionando. Solo identifica que alguien está satisfecho.

NPS es una excelente forma de comparar con otras compañías en una industria elegida. Pero para tener una visión completa del éxito de la experiencia, es necesario reunir información adicional. Hacer preguntas de seguimiento como, "Explique su respuesta", puede ayudar a recopilar información cualitativa útil que las compañías perderían si usaran únicamente el formato NPS.

Puntaje de Satisfacción del Cliente

Al igual que Net Promoter Score, *Customer Satisfaction Score* (CSAT) es una forma sencilla

y de bajo esfuerzo para medir la experiencia del cliente. Las encuestas CSAT también hacen una sola pregunta: "¿Qué tan satisfecho estuvo con su experiencia?"

Los encuestados responden en una escala (a menudo de uno a cinco), aunque no existe un estándar universal, por lo que varía según la compañía y su zona geográfica. Las respuestas de cinco (muy satisfecho) y cuatro (algo satisfecho) se suelen ver como buenos puntajes. Sin embargo, al igual que NPS, pedirle a los encuestados que expliquen su respuesta a menudo arrojará resultados más perspicaces.

El mejor momento para pedirles a los usuarios que respondan la pregunta es después de que hayan completado una tarea importante en el recorrido del cliente, como visitar un sitio de comercio electrónico o autoservicio. El momento en que un usuario recibe una encuesta CSAT se deben dictar las respuestas.

Un gran beneficio de CSAT que otros indicadores no ofrecen es la capacidad de personalizar la medición. Como no existe un estándar, las encuestas CSAT se pueden moldear para adaptarse a una compañía específica, proporcionando más libertad que otras métricas. NPS, por ejemplo, no se puede modificar en absoluto.

Caso: Un minorista que realiza mediciones NPS pudo integrar esa fuente de datos con el Valor de Vida de sus clientes, logrando identificar que 3 puntos adicionales de NPS duplican el valor de vida del cliente. También relacionó el valor de vida de Promotores y Detractores, generando una gran base de conocimiento para desarrollar plataformas de experiencia.

Conclusiones

Para poder transitar de las reglas de un mercado físico a uno digital, es necesario redefinir la estrategia con un nuevo esquema centrado en los clientes. En este contexto, las organizaciones y sus líderes se están viendo desafiados a explicar el valor añadido de sus inversiones y cómo contribuyen al resultado del negocio.

Contar con una visión común dentro de los roles funcionales de una organización en torno al valor de vida del cliente, permite acelerar el proceso de captura y disminuir su costo, desarrollar estrategias de crecimiento y retrasar el tiempo de abandono. Por lo tanto, mejorar el resultado operacional o la eficiencia.

Este enfoque lleva consigo que las organizaciones puedan establecer una visión de corto plazo, no descuidando la visión de largo, para con esto medir parcialmente los resultados sobre la base de indicadores claves de desempeño, tales como; conversión, respuesta, costo por objetivo, puntos de equilibrio y ROI.

Considerando que la satisfacción y el éxito del cliente demuestran ser la clave para demorar el tiempo de abandono, es imperativo desarrollar o ajustar los sistemas de medición de la experiencia del cliente, de acuerdo con índices como NPS y verificación de la satisfacción, de acuerdo con el momento en que el cliente interactúa con la organización.

En el siguiente capítulo, comenzaremos a profundizar en los sistemas de licitud para el tratamiento de datos, cuando los clientes o usuarios se desuscriben a causa de interacciones irrelevantes o abuso sobre los fines en que se estableció el permiso.

Preguntas para Reflexión

Sobre el valor de vida del cliente, ¿considera que es un asunto muy sofisticado para las empresas del mercado donde usted opera? ¿Por qué?

¿Cuál es el nivel de avance en el desarrollo de métricas que aproximen contribución de su empresa o emprendimiento? ¿Qué falta por definir y hacer?



Contenido Complementario

Recurso:

Acceda al ROI Tools 'Contribución & Atribución' para construir su propio caso de negocio de una estrategia o prototipo.

Enlace: <https://bit.ly/4-ROIToolsCT>





Capítulo 5:

¿Qué es el Opt-in
y Cómo Preservarlo?

Introducción

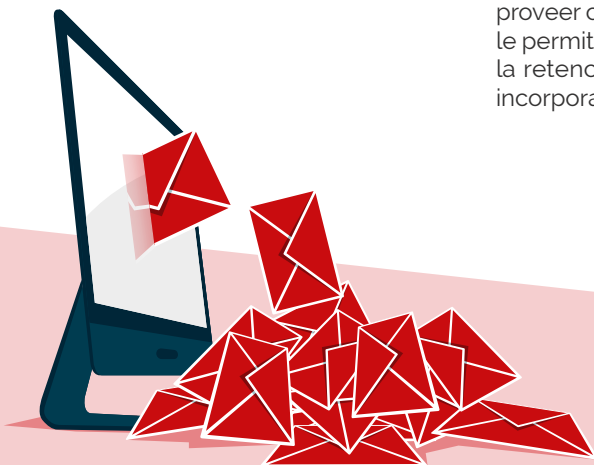
¿Cómo afectan las comunicaciones irrelevantes en el valor de vida del cliente? ¿Por qué los clientes eligen desuscribirse de una lista de envíos? ¿Cómo podemos controlar y gestionar la exclusión de clientes? ¿Qué mecanismos existen para ser más relevantes frente a nuestros clientes?

La oportunidad de comunicar mensajes pero que estos no transgredan la privacidad del cliente, se transforman en aspectos claves de una organización, que toma conciencia en que el abuso afecta el desempeño para poder crecer en su cartera.

Comprender por qué los clientes se desuscriben y dimensionar el impacto que genera esta decisión, es uno de los aspectos que podrá comprender en esta lección, con herramientas específicas para comparar el valor actual versus el valor perdido por *opt-out* (exclusión).

Podrá encontrar una metodología de 4 pasos para gestionar el problema de exclusión, que le permitirá desarrollar una estrategia que prevenga la erosión del valor de vida del cliente.

Cuando haya completado este capítulo podrá obtener mecanismos para mejorar la calidad de sus datos y de su comunicación, para proveer contenidos con mayor relevancia que le permitan alcanzar un mejor desempeño en la retención y crecimiento en sus clientes o incorporar mejores prácticas para estos fines.



La Exclusión de Clientes – Opt-out

La DMA -Data Marketing Association- define *opt-out* como "el momento en que un destinatario cancela la suscripción u opta por no recibir más comunicaciones". Ese estado representa la inflexión en el ciclo de vida y es gatillado normalmente por el exceso de comunicaciones y la falta de relevancia que "erosiona" el valor del cliente (CLV).

Por lo tanto, *opt-in* es el opuesto y tiene relación con la opción que eligen los consumidores y clientes de aceptar recibir comunicaciones o tratar sus datos para fines específicos.

De acuerdo con la regulación de cada mercado, podemos encontrar sistemas que exigen el *opt-in* y otros que sólo deben ofrecer las opciones de salida; *opt-out*, pero las regulaciones globales y los marcos de referencia tienden y obligan la solicitud del permiso para el tratamiento de datos con fines de marketing.

El asunto de fondo es que existe una dicotomía

y una distancia en lo que consideran "relevante" los gestores de marketing y servicio, versus lo que el cliente percibe realmente en la comunicación. Un estudio de Forrester realizado sobre 93 profesionales del área de base de datos y marketing digital en Estados Unidos, acredita que:

- 8 de cada 10 ejecutivos aseguran que la relevancia es un factor clave en su comunicación.
- En paralelo fueron encuestados los clientes de estas compañías y se les preguntó si consideraban relevante la comunicación directa que les llegaba a sus casillas.
- La diferencia es abismante, ya que sólo 7 de cada 100 clientes consideró que la compañía era relevante.

Esta pesquisa de información manifiesta el problema y acredita que las estructuras de marketing tienden a "mirarse el ombligo", generando comunicaciones que muchas veces

no agregan valor y sólo erosionan la relación con el cliente. Sin embargo, estas estructuras de marketing y comerciales tienen como desafío:

- Maximizar el ingreso por cliente (ARPU).
- Maximizar el valor de vida del cliente (CLV).
- Aumentar sus capacidades de clientes alcanzables (Response Rate).

Ya sabemos que el cliente tiende a tener más control de sus decisiones por la información abierta que ofrece la economía digital. Adicionalmente, hoy las elude, socialmente, quiere privacidad basado en la fatiga que han generado los medios digitales y el mal uso del e-mail lo tiene agotado.



Durante mucho tiempo, el Marketing ha considerado erróneamente los canales digitales como "de bajo costo" y estamos despertando en las consecuencias de hacerlo mal. Entonces, tenemos un cliente que está:

- A la defensiva disminuyendo la capacidad de alcance de las marcas.
- Aumentan los clientes ocultos por opt-out y con ello las oportunidades escondidas para crecimiento.

El impacto del proceso de opt-out es acumulativo y se transforma en una verdadera "bola de nieve" sino se gestiona la relevancia desde el inicio de la relación en el ciclo de vida. Por ejemplo, una compañía de servicios financieros registra en sus listas:

- 38% de clientes no quieren recibir llamadas.
- 23% no quiere recibir e-mails (tasas de opt-out)
- y eso sin contar los clientes inalcanzables por problemas de calidad de datos -asunto que abordaremos más adelante-.

Considerando lo anterior, nos debemos cuestionar cómo estamos midiendo el éxito de las acciones comerciales y de marketing, ya que nuestra gestión puede ser un "rastrillo" en el camino que impulsa la exclusión del cliente, sin un efecto neto positivo en el CLV, a lo que llamaremos "Pérdida de valor por Opt-out".



¿Cuánto cuesta el Opt-out para una organización?

Buscando una explicación sostenible, podemos postular que la estimación inicial del "Valor Incremental de la Campaña" y el "Valor Erosionado por Opt-out" nos permitirán establecer una base de comparación.

El primero puede ser representado por la siguiente operación:

Valor Incremental de la Campaña = Tasa de respuesta x Tasa de conversión x ARPU - costo operacional.

Luego, debemos realizar la siguiente operación para estimar el "Valor Erosionado por Opt-out":

Valor Erosionado por Opt-out = Número de Bajas o Exclusiones x Valor de Vida del Cliente.

Ambos resultados los podrá enfrentar y determinar el efecto neto positivo. Es decir, si es mayor el "Valor Erosionado por Opt-out" al "Valor Incremental de la Campaña" es que tenemos un grave problema de pérdida de valor futuro del cliente. No es posible restarlos, ya que son datos obtenidos en diferentes dimensiones del tiempo, pero podremos comparar para balancear en qué lado de la balanza estamos operando; **perdiendo o agregando valor.**

Entonces nos debemos preguntar:

- ¿Cuántos mensajes reciben en un período de tiempo nuestros clientes de mayor valor?
- ¿Cuándo fue la última vez que revisamos la estrategia de comunicación o plan de contactos?
- Sin embargo, marketing, ventas y servicio deberán tener el objetivo de **maximizar el valor de vida de cada cliente.**

¿Por qué la Audiencia se Desuscribe?

A continuación, proveeremos de ideas claras sobre las principales razones por las cuales los ciudadanos, usuarios y consumidores de las organizaciones, declinan o persisten recibiendo información de las compañías. Con tal de dilucidar las verdaderas motivaciones por las cuales actúan y poder aportar con soluciones claras para mejorar la permanencia del cliente en estos medios.

Algunas perspectivas destacadas del estudio desarrollado por CustomerTrue (2020):

- El 92% de las personas se desuscribe por "envío excesivo" de mensajes; el factor más alto del reporte.
- El segundo factor más alto corresponde al envío de "mensajes sin solicitar" con 69%. Mientras que haber sido "una obligación" para comprar o navegar en el sitio web de una marca, registra el 56%.
- El 44% de las personas que aún reciben correos electrónicos de alguna marca, lo hace por "no saber cómo cancelar la suscripción".
- "No saber que puede cancelar la suscripción", alcanza el 46% entre quienes siguen suscritos

a una compañía.

- Sólo el 45% de quienes continúan recibiendo correos, valoran que "tanto la marca como el contenido sean de su interés".



Descargue el boletín con los principales highlights del sondeo:

**"Opt-Out:
¿Por qué se desuscribe?"**



La distribución de mensajes digitales se ha posicionado como uno de los canales más directos y eficientes para las organizaciones por donde ofrecer a sus contactos contenidos relevantes de manera personalizada, abriendo grandes oportunidades para capturar, convertir y fidelizar a sus clientes. Sin embargo, tras la desaceleración económica, las compañías se han visto en la necesidad de reinventarse e intentar aumentar sus ventas por todos los canales posibles.

De hecho, durante los últimos meses, el 61% de las personas ha optado por cancelar alguna suscripción de correos de parte de una organización. Pero ¿cuáles son los factores que inciden en esta drástica toma de decisión?

Este estudio, reveló que:

- El 92% de las personas evalúan con "alto" o "muy alto" nivel de incidencia su decisión por desuscribirse, ante el "envío excesivo" de mensajes; el factor más alto del reporte,
- Seguido por "mensajes sin solicitar" con 69% y por haber sido "una obligación" para comprar o navegar en el sitio web de una marca, con el 56%.
- Las dos más bajas corresponden al envío de información en horas de descanso (55%) y el haber resuelto su interés inicial de suscripción (47%).

Mismo caso ocurre ante "envío de correos sin autorización", donde las mujeres también son más propensas a la desuscripción que los hombres, esta vez con una diferencia del 5%, donde las mujeres registran el 71% versus el 66% de los hombres. Lo que por "intereses resueltos" alcanza una distancia del 23%.

En la misma línea, entre quienes consideraron como un factor de "alta" y "muy alta" incidencia

el que sea una "obligación a suscribirse para comprar o navegar en su sitio web", las mujeres también demuestran mayor determinación a migrar, con el 69% versus el 41% registrado por los hombres, marcando una diferencia del 28%.

En relación con quienes optaron por mantener la suscripción, figuran diversos factores que influyen en su decisión, entre los que destaca:

- La "relevancia del contenido y la marca", con el 46% en "alto" y "muy alto" nivel de incidencia,
- Empatando sorprendentemente con el mismo porcentaje con "no saber de la posibilidad de cancelar la suscripción".
- Le siguen "no saber cómo cancelar la suscripción" con 44%, dejando en los últimos puestos, con 29%, "No se da el tiempo para hacerlo", "No le afecta, no le importa" y "Los mensajes llegan a un correo que no se usa".

En la actualidad, las organizaciones miden regularmente el éxito de sus campañas basándose en la respuesta o en la conversión, pero no miden la pérdida de valor por Opt-out. Si es que los indicadores claves están en ese camino, obviamente se limitarán a gestionar el proceso de exclusión (darle opciones al cliente para salir), pero no a controlar la exclusión.

Cómo Abordar y Controlar el Opt-out en 4 Pasos

Ya hemos planteado y comprendido el efectivo negativo del Opt-out y el costo que este tiene. La pérdida de oportunidad por desconexión con los clientes para maximizar el Valor de Vida del Cliente es el problema de la desuscripción, ya que nada resulta tan desagradable, como recibir constantes correos con información comercial no solicitada. Por ello, dentro de los derechos del cliente, está el de renunciar a la suscripción.

Entonces, cada cliente que opta por no recibir nuestras comunicaciones representa una oportunidad oculta de gestión, por lo que es imperativo "abordar y controlar el problema de exclusión", como nuevo marco fundamental de gestión.

Para esto planteamos aquí un método de 4 pasos que permitirá a su organización desarrollar capacidades para medir, controlar, cumplir con las normativas vigentes y recuperar clientes excluidos.

ENTENDER: MEDIR Y MONETIZAR EL OPT-OUT

En primer lugar, debemos entender cuál es el costo del Opt-out en el negocio, comparando el éxito de las campañas con el impacto en el Valor de Vida del Cliente (CLV). Como ya revisamos, si es mayor el "Valor Erosionado por Opt-out" al "Valor Incremental de la Campaña" es que tendremos un problema de pérdida de valor futuro del cliente.

Luego, debemos obtener información por segmentos para poder dar visibilidad al Opt-out y mejorar de ese modo la selección de ofertas, evaluando métricas de recencia y frecuencia de comunicación por cada segmento.

PRESERVAR: EVITAR QUE LOS CLIENTES ELIJAN OPT-OUT

Obviamente que los clientes se dan de baja por la erosión que generan las acciones de baja relevancia, por ello es clave entender las

preferencias de los clientes en forma individual y enfocar este esfuerzo sobre el segmento de mayor valor y así continuar con los siguientes.

Idealmente, debemos ser capaces de instalar las siguientes capacidades dentro de nuestra organización:

- "Escuchar" el canal de preferencia.
- El tipo de oferta o contenido que el cliente manifiesta interés.
- La frecuencia.

Del mismo modo, recomendamos trabajar con sistemas que pronostiquen el compromiso del cliente (*engagement*) para llegar sólo a clientes "influenciables".

Otro aspecto relevante es ofrecer siempre al cliente alternativas de Opt-out. Aunque suene contraproducente, este mecanismo es habilitador de confianza y debemos ocuparnos que toda la empresa se adhiera a estos sistemas. En el siguiente capítulo revisaremos los marcos regulatorios.

CUMPLIR: ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES

Es crítico capturar la declaración de aceptación en toda la base de clientes, ofreciendo métodos eficientes y multicanal para el Opt-in. Del mismo modo, es necesario adherirse a regulaciones o autorregulaciones de cada industria y asegurar el cumplimiento de estas en toda la organización, para normar los sistemas de suscripción y generar confianza en el cliente.

En muchos mercados, con el objeto de evitar sobrecargar al cliente con información y

transgredir su derecho a limitar el envío de ésta por parte de las empresas, es que se establecen Códigos de Autorregulación. Australia, USA y Europa en general, ya han realizado estudios y han establecido una debida reglamentación para el correcto procedimiento en las prácticas de exclusión de clientes y más aún, en el opt-in.

RECUPERAR: MAXIMIZAR LA OPORTUNIDAD DE OPT-IN Y RECUPERAR OPT-OUT

Las interacciones de *inbound* representan un buen momento para generar Opt-in, ya que los clientes vienen a nosotros. Una promoción o contenido "querible" en medios sociales puede representar oportunidades de agregar valor y reconectar clientes cuando ya están de regreso.

También es importante registrar preferencias de los clientes en términos de los motivos o tipos de contenido que le gustaría recibir.

Los puntos de contacto transaccionales también pueden representar una oportunidad de reconexión. Los documentos transaccionales como estados de cuenta, facturas o cartolas y que tienen tasas de apertura del 95%, pueden transformarse en vehículos para recuperar Opt-in.

Del mismo modo, la actividad en los puntos de venta como en las plataformas de servicio al cliente (SAC), permitirán iniciar procesos de recuperación de Opt-in.

Con estos 4 pasos, podrá diseñar una solución al problema de exclusión, ya que estará en condiciones de entender el Opt-out y preservar el Opt-in, cumpliendo con las regulaciones y recuperando Opt-in perdido.

Calidad de Datos

Hoy en día las compañías obtienen beneficios significativos en la efectividad y eficiencia de sus comunicaciones al utilizar tecnologías y sistemas que aseguren la calidad de datos. Estas permiten, entre otras aplicaciones:

- Normalizar, validar y corregir direcciones postales, emails y teléfonos para el envío de mensajería.
- Reducir drásticamente la incidencia de entregas erróneas y fallidas.
- Con esto es posible lograr bajar costos de reproceso de envíos hasta en 80%.

El hecho es que muchas organizaciones hoy en día no implementan procesos disciplinados que les permitan, por un lado, higienizar sus datos en sistemas internos y, por otro lado, validar la entrada de nuevos datos para que no contengan errores.

Estas organizaciones aceptan los altos costos de operar con datos "sucios", con resultados quizás desastrosos para la confianza y satisfacción de sus clientes. Estos datos "sucios" no sólo tienen consecuencias negativas para las organizaciones, sino que redundan en los proveedores de servicio de mensajería, generando en ellos un impacto negativo en la eficiencia y efectividad de sus procesos de clasificación y entrega.

Entonces, para que la aplicación de tecnologías de "calidad de datos" represente beneficios como sistema de "misión crítica", estas deben cumplir con las siguientes características:

- Ofrecer altos niveles de disponibilidad, escalabilidad y desempeño.
- Ofrecer a los usuarios la máxima facilidad de uso, con interfaces gráficas, intuitivas y de alta productividad para creación y ejecución de procesos.
- Facilitar su integración e interoperabilidad con los sistemas y tecnologías actuales de la compañía.
- Tomar ventaja de los elementos geográficos del sistema postal local, para aportar geolocalización en la toma de decisiones.
- Permitir la incorporación de nuevos conocimientos (capas de datos) y reglas de negocio para añadir inteligencia.

La mejora a los procesos de normalización, junto con la automatización de los flujos de datos, permitirá a una compañía:

- Disminuir en forma considerable los tiempos de procesamiento de información,
- Mejorar las tasas de validación de información y disminuir los procesos manuales.
- Esto generará un efecto "apalancador" en el ROI basado en el aumento de la eficiencia en la cadena de procesos y en la inteligencia añadida a la organización.

Cómo Incrementar la Relevancia de la Comunicación

En no más de dos décadas, la forma en la que las marcas se dirigen a su público cambió radicalmente. Nos dirigíamos a nuestra audiencia como si estuviese conformada por:

- Un solo consumidor.
- Como si fuese homogénea.
- Con demandas y expectativas prácticamente idénticas.

La tecnología y el acceso a la segunda plataforma tecnológica han provocado que los consumidores de hoy estén mucho más informados y, por tanto, posean un mayor poder de negociación frente a las marcas de una misma categoría. Es por esto que hoy existe la necesidad fundamental de conocer lo mejor posible a cada uno de los usuarios de una marca para poder ser proactivos en cuanto a sus decisiones y oportunidades de servicio.

SEGMENTACIÓN DE LA CARTERA

La segmentación, o clusterización, es la agrupación de clientes en subgrupos con mayor homogeneidad interna y mayor heterogeneidad entre subgrupos posible. Es la base de toda organización que se centre en el cliente, ya que es una forma eficaz de conocer a cada uno de ellos, sus conductas, expectativas

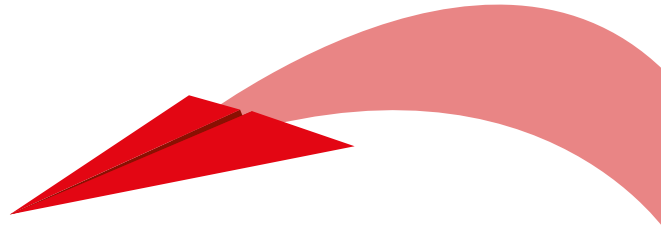
y necesidades, para posteriormente poder entregarles una oferta que se ajuste de mejor manera a dichas características.

En general, las empresas ofrecen múltiples productos que apelan a distintos segmentos y dejan que el consumidor se autoasigne el segmento que más le acomode o represente. Sin embargo, dada la gran competencia, este proceso da tiempo y espacio para que una marca de la competencia actúe y logre acaparar el mismo grupo objetivo. Es por esto que es fundamental segmentar exante la elaboración y lanzamiento de un producto.

Aquí 3 consideraciones claves antes de segmentar:

- Las empresas no crean segmentos, los descubren.
- La segmentación es distinta a la división en grupos demográficos.
- Inicialmente hay que preguntarse por qué se quiere segmentar y qué decisiones se tomarán a partir de la información que se obtendrá.

Evidentemente, la segmentación de una cartera de clientes nunca va a ser perfecta, pero distintos casos han demostrado que



segmentar en base al “Valor de Vida del Cliente” (*Customer Lifetime Value*, CLV), parece ser la manera más efectiva.

Como ya revisamos en la lección anterior, el CLV es el valor que posee un cliente dentro de un negocio en cuanto a la sumatoria de todas las transacciones que realice con la compañía durante su vida. Se ha demostrado que aquellos líderes que se enfocan en el CLV logran atraer a sus clientes a sus objetivos y permiten que éstos se encuentren constantemente comprometidos con la marca, aumentando la retención de los consumidores de mayor valor.

¿POR QUÉ HAY QUE SEGMENTAR?

El principal beneficio es la optimización del uso de recursos y poder dirigir los contenidos en forma precisa y diferenciada. A través de la segmentación, se puede determinar el valor de cada cliente y si se considera su CLV, asunto revisado en la anterior lección, se puede decidir con certeza:

- Cuánto invertir en ellos para mantenerlos satisfechos.
- Retener y obtener utilidad de los clientes de mayor valor
- Invertir lo mínimo posible en aquellos clientes de bajo potencial y alta probabilidad de fuga.

- Dirigir los contenidos en forma diferenciada para aumentar la relevancia.

Otro beneficio importante es que, por medio de la segmentación, las organizaciones pueden actuar de forma proactiva, es decir, pueden predecir cuáles serán las siguientes decisiones del consumidor para así poder ofrecer anticipadamente la mejor oferta que calce con sus necesidades, sin darle razón para que verifique otras alternativas en el mercado.

La organización, a través de la información obtenida del proceso, puede lograr identificar patrones de conducta, que a su vez sirven como variables nuevas de segmentación para descubrir clientes de mayor valor y adherirlos.

Conclusiones

Las organizaciones deben mejorar sus niveles de relevancia y para esto deben comprender las principales razones de los consumidores por las cuales persisten o declinan su continuidad con las comunicaciones emitidas por las empresas.

Las principales razones por las cuales los ciudadanos, usuarios y consumidores de las organizaciones, declinan o persisten recibiendo información de las compañías a través de mensajería digital son:

- **El 92% de las personas se desuscriben por "envío excesivo" de mensajes; el factor más alto.**
- **Sólo el 45% de quienes continúan recibiendo correos, valoran que "tanto la marca como el contenido sean de su interés".**

Cada cliente que opta por no recibir nuestras comunicaciones representa una oportunidad oculta de gestión, por lo que es imperativo "abordar y controlar el problema de exclusión", como nuevo marco fundamental de gestión.

El impacto del proceso de Opt-out es acumulativo y se transforma en una verdadera "bola de nieve" sino se gestiona la relevancia desde el inicio de la relación en el ciclo de vida.

Muchas organizaciones aceptan los altos costos de operar con datos "sucios", con resultados quizás desastrosos para la confianza y satisfacción de sus clientes. Del mismo modo, la segmentación, o clusterización, es la agrupación de clientes en subgrupos con mayor homogeneidad interna y mayor heterogeneidad entre subgrupos posible, es la base de toda organización que busca sostener relaciones con sus clientes.

En el siguiente capítulo, abordaremos asuntos relacionados con autorregulación y códigos de conducta para el tratamiento de datos personales, a través de la comprensión y ejecución de modelos de prevención de infracciones y el análisis de herramientas de cumplimiento para adherir al Opt-in y dar un paso adelante.

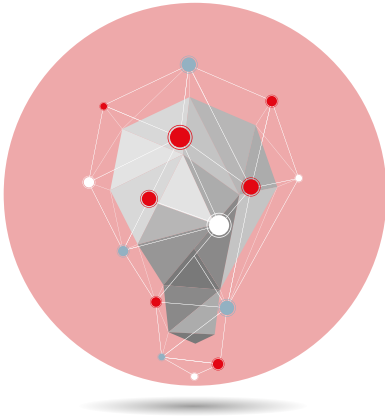
Preguntas para Reflexión

En su empresa o emprendimiento, ¿tienen real conocimiento de los sistemas de registro de clientes con el permiso y de los efectos negativos de la exclusión?

¿Mide en su organización las tasas de exclusión? ¿Cree usted que es un indicador importante en la gestión de relaciones con clientes?

¿Cree que su emprendimiento o empresa tiene oportunidades en mejorar la calidad de datos y segmentación? ¿En qué aspectos?





Referencias

1. CustomerTrue (2020). Opt-Out: ¿Por qué se desuscribe?.

Contenido Complementario

Recurso:

Acceda a una herramienta para medir el costo del Opt-out con un ejemplo específico que permita construir su propio caso de uso.

Enlace: <https://bit.ly/5-ROIToolsOO>





Parte III:

Marcos Regulatorios en el Tratamiento de Datos Personales



Capítulo 6:

Entornos de Referencia y Regla General de Protección de Datos – GDPR

Introducción

En su ensayo «El Sobrio Significado de la Democracia», Samuel P. Huntington (1989) plantea que «el significado político más importante para la democracia es la capacidad que poseen sus instituciones de proteger los derechos y libertades de los ciudadanos». Por este motivo, asegurar garantías legislativas sobre uno de los grandes imperativos del siglo XXI debe ser una prioridad: su privacidad.

La Protección de Datos Personales es una temática que toma cada año más relevancia por su importancia en materia de privacidad y ciberseguridad para la ciudadanía, por un lado, y crecimiento económico para las naciones a través de una acelerada expansión de las transacciones digitales y la transterritorialidad que ello amerita.

Pero, mientras los consumidores eluden los efectos comerciales de las empresas y toman cada vez más conciencia de la huella digital que aportan, los reguladores, por su parte, aumentan las restricciones de privacidad. Entonces, las compañías tienen la oportunidad

de construir ventajas competitivas a partir del cumplimiento en la protección de datos de sus clientes.

La gran adopción de tecnología digital por parte de los ciudadanos crea más y más datos, que abren la oportunidad para que las organizaciones adhieran a sus clientes, con servicios personalizados y que mejoren la experiencia.

Por lo tanto, los datos del consumidor están transformando claramente el modelo de negocio, y las compañías son responsables de administrar la información que recopilan, su tratamiento y cómo la comparten.

En esta lección, conozca cómo puede articular la confianza en su audiencia a partir de construir y mejorar sus sistemas de cumplimiento en protección de datos. Adquiera una visión singular de cómo los marcos de referencia pueden establecer riesgos y oportunidades para sus operaciones.

Contexto sobre la Privacidad y Protección de Datos del Consumidor

Los consumidores se vuelven cada vez más intencionales sobre los tipos de datos que comparten y con quién. Es mucho más probable que compartan datos personales que son una parte necesaria de sus interacciones con las organizaciones.

Las personas se sienten más cómodas compartiendo datos con proveedores de servicios de salud y financieros, aunque ningún sector industrial podría alcanzar calificaciones altas de confianza para la protección de datos.

Situación actual con respecto a protección de datos:

- Transición desde una cultura de las EMPRESAS como DUEÑAS DE LOS DATOS personales, hacia el empoderamiento de las PERSONAS DUEÑAS DE SU INFORMACIÓN personal.
- Ley vigente insuficiente para responder a las demandas ciudadanas y a los entornos de referencia (Organización para la cooperación

y el Desarrollo Económico [OCDE], Unión Europea [UE] y Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC por sus siglas en inglés]).

- Alta amenaza regulatoria.
- Oportunidad en la adecuación de Chile a los estándares internacionales, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR por sus siglas en inglés).

Qué dicen los ciudadanos:

- 71% está dispuesto a compartir su información personal con una empresa (huella digital). Fuente: Data Driven Index (2021).
- 87% reclinará de sus preferencias si sabe de un mal uso de sus datos. Fuente: Data Driven Index (2021).
- 92% reclinará la suscripción por "envío excesivo de correos electrónicos", 69% por "mensajes sin solicitar" y 56% por "obligación al suscribirse" para adquirir el producto y servicio. Fuente: CustomerTrue (2020).

Qué dicen los líderes empresariales:

- Un poco más de la mitad de los líderes en Data Management (53,3%) declara hacer un uso responsable de datos, lo que acredita un amplio espacio en cuanto a la autorregulación a nivel de gobierno de datos.
- Sólo el 32,1% tiene conocimiento de los entornos de referencia en tratamiento de datos personales, como GDPR.
- Sólo 27% está en conocimiento del proyecto que modifica la Ley N° 19.628.
- Pero 83% considera críticos los datos para su gestión de experiencia del cliente.

Barreras Regulatorias:

- Según el estudio Data-Driven Marketing, la mitad de los panelistas establecen que la regulación actual en su mercado limita las iniciativas de tratamiento de datos (50%), siendo 3,33 el año 2019 y 2,83 el 2018, con 1 indicando "no limitan para nada" y 5 indicando "limitan de manera sustancial".
- El aumento de este índice con respecto al año 2018, puede explicarse por el proyecto que modifica la Ley de protección de datos, y el ingreso de GDPR como norma que tiende a unificar un criterio en estos asuntos.
- El contraste con años anteriores de esta medición permite generar evidencia sobre el aumento en las restricciones con 2,23 en 2017, 2,83 en 2018 y 3,33 en la última medición.
- Los sectores que más se sienten limitados por las barreras regulatorias son salud, telecomunicaciones y seguros.

Los consumidores no están dispuestos a compartir datos de transacciones que consideran menos importantes. Incluso pueden

dejar de hacer negocios con empresas en cuyas prácticas de privacidad de datos no confían, no están de acuerdo o no comprenden.

Además, si bien el conocimiento general de la privacidad del consumidor está aumentando, muchos consumidores aún no saben cómo protegerse, por ejemplo:

- Sólo el 14% de los usuarios de Internet encriptan sus comunicaciones en línea.
- Sólo un tercio cambia sus contraseñas con regularidad.

¿Cómo se regula hoy el uso de datos e información por parte de las empresas?

Hoy se regula el tratamiento de datos personales con la Ley N° 19.628. Este es un tema bastante maleable, ya que:

- Cubre espectros asociados a cualquier dato de una persona.
- Admite cualquier formato.
- Identificable a un individuo.
- En este contexto, esta vilipendiada Ley busca beneficiar a la persona natural y genera obligaciones al responsable o controlador del tratamiento.

Lo cierto es que, pese a contar con una Ley que considera esta materia desde 1999, en la práctica ha demostrado ser obsoleta y, según expertos, no garantiza el real derecho de las personas sobre su información personal. Una materia que aún mantiene al país en deuda, considerando que en 1999 no existía Facebook, ni comercio electrónico, ni transferencia de datos financieros a la velocidad actual.

Definiciones

Autorización: Consentimiento previo, expreso e informado del titular de los datos personales para llevar a cabo el tratamiento.

Base de Datos: Conjunto organizado de Datos Personales que sean objeto de tratamiento.

Dato Personal: Cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables. Son algunos ejemplos de Datos Personales los siguientes: nombre, cédula, dirección, correo electrónico, número telefónico, estado civil, datos de salud, huella dactilar, sueldo, bienes, entre otros.

Dato Personal Privado: Es el dato que por su naturaleza íntima o reservada sólo es relevante para la persona titular del mismo.

Encargado del Tratamiento: Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, realiza el Tratamiento de Datos Personales por cuenta del responsable del Tratamiento.

Delegado de Protección de Datos: funcionario delegado de la protección de datos que constituye un contacto efectivo en la materia con el Consejo para la Transparencia.

Reclamo: Solicitud del Titular del dato o de

las personas autorizadas por éste o por la Ley para corregir, actualizar o suprimir sus Datos Personales o para revocar la autorización en los casos establecidos en la Ley.

Responsable del Tratamiento: Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, decide sobre la base de datos y/o el Tratamiento de los datos.

Titular: Persona natural cuyos Datos Personales sean objeto de Tratamiento.

Transferencia: La Transferencia de Datos Personales tiene lugar cuando el responsable y/o Encargado del Tratamiento de Datos Personales, envía la información o los Datos Personales a un receptor, que a su vez es Responsable del Tratamiento y se encuentra dentro o fuera del país.

Transmisión: Tratamiento de Datos Personales que implica la comunicación de estos dentro o fuera del territorio chileno cuando tenga por objeto la realización de un tratamiento por el Encargado por cuenta del responsable.

Tratamiento: Cualquier operación o conjunto de operaciones sobre Datos Personales, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión.

Reglamento General de Protección de Datos - GDPR

El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) es el reglamento europeo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos.

Entró en vigor el 25 de mayo de 2016 y fue de aplicación el 25 de mayo de 2018, dos años durante los cuales las empresas, las organizaciones, los organismos y las instituciones se fueron adaptando para su cumplimiento.

Es una normativa a nivel de la Unión Europea, por lo que cualquier empresa de la unión, o aquellas empresas que tengan negocios en la Unión Europea, que manejen información personal de cualquier tipo, deberán acogerse a ella. Las multas por el no cumplimiento pueden llegar a los 20 millones de euros.

Las regulaciones de privacidad están evolucionando, con un cambio marcado hacia

la protección de los consumidores: GDPR, por ejemplo, implementado en Europa en mayo de 2018, brinda a los consumidores:

- Más opciones y protecciones sobre cómo se utilizan sus datos.
- Acceso más fácil a los datos que las empresas tienen sobre ellos.
- Les facilita pedir a las empresas que eliminen sus datos.
- Se transforma en un marco de referencia global para el tratamiento de datos personales.

Para las empresas, GDPR requiere cambios significativos en la forma en que recopilan, almacenan, comparten y eliminan datos:

- El incumplimiento podría resultar en multas elevadas, lo que podría costarle a la empresa hasta un 4 por ciento de sus ingresos globales.
- Una empresa incurrió en una multa de 180 millones de dólares por una violación de

- datos que incluía información de inicio de sesión y pago de casi 400.000 personas.
- Otro fue multado con 57 millones de dólares por no cumplir con GDPR.
 - Un efecto secundario de esta regulación es una mayor conciencia entre los consumidores de sus derechos y protecciones de privacidad de datos.

Aproximadamente, seis de cada diez consumidores en Europa ahora se dan cuenta de que las reglas regulan el uso de sus datos dentro de sus propios países, un aumento de solo cuatro de cada diez en 2015.

GDPR se ha considerado un referente en la regulación de la privacidad de los datos. Incluso en Europa, los legisladores buscan promulgar medidas adicionales de privacidad del consumidor, incluida la regulación ePrivacy (una extensión de GDPR), que se centra en la protección de la privacidad de los datos transmitidos electrónicamente. Su condición de reglamento (en lugar de directiva) significa que podría aplicarse de manera uniforme en todos los estados miembros de la UE.

Los gobiernos fuera de Europa también han comenzado a promulgar regulaciones de privacidad de datos:

- En Brasil, por ejemplo, la Lei Geral de Proteção de Dados, o LGPD (Ley General de Protección de Datos) entró en vigor en agosto de 2020.

Las regulaciones anteriores de protección de datos de Brasil se basaban en el sector. La LGPD es una Ley nacional general que centraliza y codifica las reglas que rigen la recopilación, el uso, el procesamiento y el almacenamiento de datos personales.

- Si bien las multas son menos elevadas que las del GDPR, siguen siendo formidables: no cumplir con la LGPD podría costar a las empresas hasta el 2% de sus ingresos.
- En los Estados Unidos, la Ley de Privacidad del Consumidor de California (CCPA) entró en vigor en el estado en enero de 2020. Otorga a los residentes el derecho a saber qué datos se recopilan sobre ellos y a evitar la venta de sus datos.
- La CCPA es la regulación de privacidad del consumidor más estricta de los Estados Unidos, que aún no cuenta con una Ley nacional de privacidad de datos.
- En Chile, bien es sabido que la Ley N° 19.628, sobre la Protección a la Vida Privada no garantiza el real derecho de los ciudadanos por sobre su información personal, y que por la misma razón, no solo la ciudadanía e instituciones, tanto públicas como privadas, sino también organismos internacionales como la OCDE, demandan con apremio una actualización a la normativa que, pese a tener carácter de urgencia desde el mes de diciembre de 2020, el proyecto que la regula (Boletín 11.092-07) no ha sabido de avances significativos en el Congreso durante los últimos tres años.

Aspectos por Considerar de GDPR para el Cumplimiento

PRINCIPIOS DEL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

GDPR establece expresamente una serie de principios que regulan el tratamiento de datos personales que no están reconocidos en el ordenamiento jurídico chileno, y que tienen por objetivo fundamental proteger los derechos de los titulares de datos.

Los principios que establece GDPR son los siguientes:

1. Principios de licitud, lealtad y transparencia, esto es, tratar los datos conforme a la Ley y respetando la autorización del titular.
2. Principio de minimización de datos, es decir, tratar sólo los datos que sean adecuados y pertinentes con los fines del tratamiento.
3. Principio de limitación del plazo de conservación, que propone tratar los datos solo hasta cumplidos los propósitos del tratamiento.
4. Principio de responsabilidad proactiva, que señala que el responsable del tratamiento debe cumplir los principios antes señalados y, además, ser capaz de demostrar su cumplimiento.

Ejemplos para adoptar los principios de GDPR

Principios de licitud, lealtad y transparencia:

Si la fuente de licitud para tratar datos personales es la autorización del titular, se recomienda que el texto de la autorización esté redactado de forma clara y sencilla, de manera tal que sea de fácil comprensión por el Consumidor.

Además, tener presente los fines para los cuales están autorizados para tratar los datos de sus Consumidores, de manera tal que el tratamiento solo se realice dentro de ese ámbito.

Evaluar constantemente los propósitos para los cuales requieren tratar datos personales de sus consumidores para así tener claridad sobre si las autorizaciones de tratamiento que están utilizando son adecuadas o deben ser objeto de una actualización.

Principio de minimización de datos:

Se recomienda recolectar los datos personales de los consumidores que sean necesarios para el cumplimiento de los fines especificados, no

más que esos. No es recomendable recolectar datos personales para fines genéricos o poco precisos, como, por ejemplo, recolectarlos por el solo hecho de que en el futuro podrían serles de utilidad.

Se recomienda evaluar periódicamente los datos personales que han sido recolectados, de forma de eliminar aquellos que ya no se requieran o que no sean necesarios para los fines por los que se recolectaron.

Principio de limitación del plazo de conservación:

Se recomienda establecer una política interna en la que se establezcan períodos de retención de los datos (también conocidas como *retention policies*) y mecanismos para llevar a cabo revisiones periódicas sobre los datos personales almacenados.

Principio de responsabilidad proactiva:

Analizar cuáles son los datos personales que tratan, con qué finalidades lo hacen, y qué tipo de operaciones de tratamiento se llevan a cabo. Con ese análisis podrán determinar la forma en que aplicarán los demás principios del RGPD y la forma en que pueden demostrar su cumplimiento ante alguna autoridad o los Consumidores.

Además, se recomienda nombrar un delegado de protección de datos; llevar un registro de las actividades de tratamiento; y adherirse a códigos de conducta, mecanismos de certificación y otros que tengan relación con tratamiento de datos.

CONSENTIMIENTO DEL CONSUMIDOR PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

Elevar el estándar de información que se entrega al consumidor

GDPR establece que las solicitudes de

consentimiento que se efectúen al titular para hacer tratamiento de sus datos personales deben realizarse de forma inteligible y de fácil acceso, y utilizando un lenguaje claro y sencillo.

Además, exige:

1. Informar al titular, por ejemplo, sobre la posibilidad que este tiene de revocar su consentimiento en cualquier momento.
2. El plazo durante el cual se conservarán sus datos o los criterios para determinarlo.
3. La existencia de decisiones automatizadas en el tratamiento.

Es recomendable considerar estándares altos a nivel de consentimiento que permitan entregarle al consumidor el verdadero control sobre sus datos personales, lo que a la larga permite construir relaciones de confianza y compromiso con las empresas, y una mejora en su reputación.

Medidas concretas para mejorar el estándar de entrega de información al solicitar el consentimiento

Es recomendable realizar un chequeo preventivo relativo a las prácticas internas sobre consentimiento y las autorizaciones que utiliza. Luego de esta revisión, se deberá actualizar sus autorizaciones siguiendo la normativa vigente y códigos de conducta que veremos en la siguiente lección.

- Se recomienda explicar a los consumidores de forma completa y clara los propósitos del tratamiento para el cual piden autorización, evitando usar frases o redacciones genéricas, vagas o ambiguas que le impidan al consumidor comprender razonablemente las formas en que su información será tratada.
- Por ejemplo, si la empresa desea analizar las preferencias de consumo del consumidor para mejorar la relevancia en sus promociones u ofertas, deberá explicitar esa intención en

forma transparente y clara (p. ej. "analizaremos tus preferencias de consumo para enviarte ofertas personalizadas y mejorar nuestra publicidad y promociones"), en lugar de usar frases ambiguas o vagas que no permitan visualizar la posibilidad de que se realice un estudio de preferencias de consumo (p. ej. "usaremos tus datos para fines de marketing").

- Se recomienda no unir en un mismo texto las solicitudes de tratamiento de datos de los consumidores para fines de marketing con otros términos y condiciones o con otras disposiciones de carácter contractual.
- Se recomienda privilegiar el uso del consentimiento claro e inequívoco (*positive opt-in*) o, dicho de otra manera, una acción afirmativa y concreta del consumidor a la hora de prestar su consentimiento. En este contexto, se insta a no utilizar casillas de verificación ya seleccionadas o cualquier otro mecanismo de consentimiento tácito, inferido o por defecto.
- Se recomienda que, en las autorizaciones que utilicen las empresas, se indique muy claramente la identidad de los responsables de la base de datos (controladores de datos) a quienes el consumidor está autorizando a tratar sus datos personales.
- Se recomienda señalar en la autorización una forma simple y fácil de revocar el consentimiento, indicando la forma o el mecanismo para hacerlo.

Consentimiento libre y por separado

GDPR presume que el consentimiento no ha sido libremente otorgado cuando se le ha impedido al titular autorizar por separado distintas de formas de tratamiento pese a ser adecuado, o cuando se le ha condicionado

la entrega de un servicio o el cumplimiento de un contrato al hecho de que autorice el tratamiento de sus datos.

De esta forma, se debe evitar condicionar la entrega de un servicio o el cumplimiento de un contrato al hecho de que el consumidor autorice el tratamiento de sus datos para fines de marketing directo y digital. El consentimiento para este fin debe ser entregado libremente, por separado y en forma opcional.

Medidas concretas vinculadas a esta recomendación

- Se recomienda que las autorizaciones de tratamiento de datos que colecten las empresas para finalidades asociadas a marketing directo y digital se presenten de forma separada y de manera opcional respecto de otras autorizaciones de tratamiento de datos, o respecto de la entrega de un servicio o el cumplimiento de un contrato.
- En relación con este punto, se sugiere presentar un mecanismo de obtención de consentimiento que permita al consumidor autorizar distintas actividades de tratamiento o distintas finalidades por separado, por ejemplo, habilitando dos casillas de aceptación distintas para los términos y condiciones del servicio y para la autorización de marketing directo y digital.
- Comunicar clara y transparentemente a sus consumidores que la autorización para realizar comunicaciones de marketing es completamente opcional, y no una condición necesaria para la entrega de un servicio. El consentimiento para el envío de marketing debe ser siempre libre.

Conclusiones

Los consumidores eluden los efectos comerciales de las empresas y toman cada vez más conciencia de la huella digital que aportan, los reguladores, por su parte, aumentan las restricciones de privacidad. Entonces, las compañías tienen la oportunidad de construir ventajas competitivas a partir del cumplimiento en la protección de datos de sus clientes.

Vivimos actualmente una transición desde una cultura de las organizaciones como dueñas de los Datos Personales, hacia el empoderamiento de las personas dueñas de su información personal, lo que nos deja en un estado liminal.

Bien es sabido que la Ley N° 19.628, sobre la Protección a la Vida Privada, no garantiza el real derecho de los ciudadanos por sobre su información personal, y que por la misma razón, no solo la ciudadanía e instituciones, tanto públicas como privadas, sino también organismos internacionales como la OCDE, demandan con apremio una actualización a la normativa que, pese a tener carácter de urgencia desde el mes de diciembre de 2020, el proyecto que la regula (Boletín 11.092-07) no ha sabido de avances significativos en el Congreso durante los últimos cinco años.

Durante doce años, se ha demandado desde distintas veredas la actualización del marco legal que permita sustentar el crecimiento económico del país en materia digital, a partir de la protección transfronteriza de datos y el apego a estándares internacionales sobre esta materia como el la OCDE, APEC o GDPR.

El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) es el reglamento europeo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos.

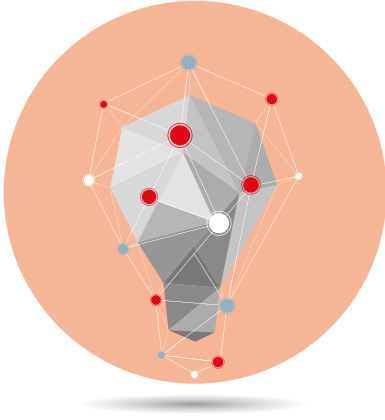
GDPR establece expresamente una serie de principios que regulan el tratamiento de datos personales que no están reconocidos en el ordenamiento jurídico chileno, y que tienen por objetivo fundamental proteger los derechos de los titulares de datos.

Preguntas para Reflexión

¿Cuán importante consideras la privacidad de tus datos? ¿Crees que las organizaciones tienen conciencia de que nosotros queremos una vida privada?

¿Su organización o emprendimiento se encuentra adaptada a las normativas de protección de datos? ¿Cuáles son las brechas más grandes y las oportunidades?





Referencias

1. CustomerTrue (2020). Opt-Out: ¿Por qué se desuscribe?.
2. Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, CustomerTrigger y la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile - AMDD (2017). Data-Driven Marketing.
3. Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, CustomerTrigger y la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile - AMDD (2021). Data-Driven INDEX.
4. Samuel P. Huntington (1989). El Sobrio Significado de la Democracia.

Contenido Complementario

El Futuro de la Privacidad
Sebastián Bortnik | TEDxSanIsidro.

Enlace: <https://bit.ly/6-TEDxSanIsidro>





Capítulo 7:

Principios y Derechos.
Proyecto que Modifica la Ley
de Protección de Datos

Introducción

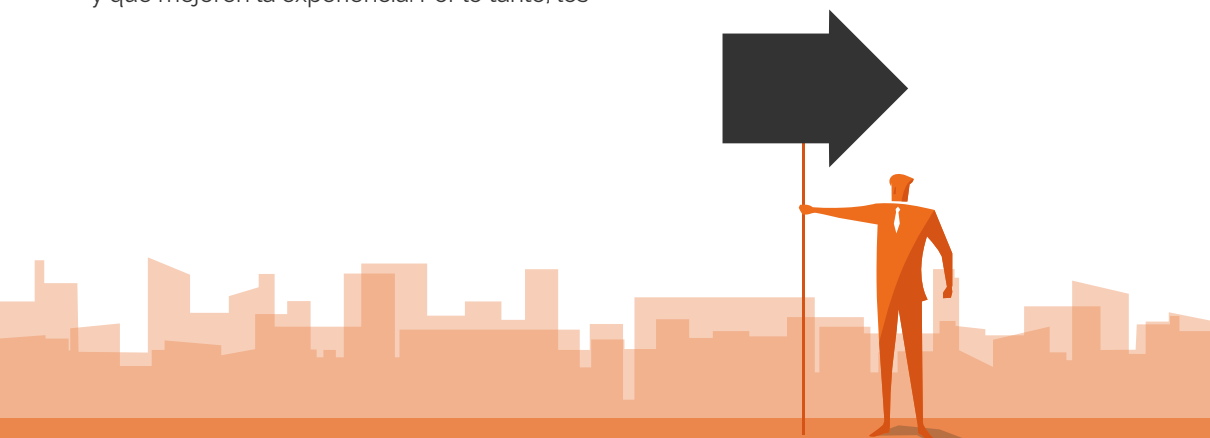
Mientras los consumidores eluden los efectos comerciales de las empresas y toman cada vez más conciencia de la huella digital que aportan a las organizaciones, los reguladores, por su parte, aumentan las restricciones de privacidad. Es por esto, entonces, que a las compañías se les presenta la posibilidad de construir ventajas competitivas a partir del cumplimiento y autorregulación en la protección de datos de sus clientes.

La gran adopción de tecnología digital por parte de los ciudadanos crea más y más datos, que abren la oportunidad para que las organizaciones adhieran de mejor manera a sus clientes, con servicios más personalizados y que mejoren la experiencia. Por lo tanto, los

datos del consumidor están transformando claramente el modelo de negocio, y las compañías son responsables de administrar la información que recopilan, su tratamiento y cómo la comparten.

En este capítulo, podrá aprender y conocer cómo puede articular la confianza en su audiencia a partir de construir y mejorar sus sistemas de cumplimiento en protección de datos.

Adquiera una visión singular de cómo el proyecto que modifica la Ley N° 19.628 puede establecer riesgos y oportunidades para sus operaciones de marketing, ventas y servicios.



El proyecto de Ley que modifica la Ley de Protección de Datos en Chile

Desde el 2018, en el Senado se tramita un proyecto de Ley que modifica sustancialmente la Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada; la que regula el trato de los datos de carácter personal, en registros o bancos de datos, por organismos públicos o privados, siendo uno de los estatutos normativos más relevantes sobre la materia.

La Comisión de Constitución del Senado refundió en un solo texto dos proyectos de Ley de modificación a la Ley de Protección de Datos: la Moción de los Senadores Harboe, Araya, De Urresti, Espina y Larraín, con el Mensaje de la expresidenta Bachelet, cuyos aspectos serán revisados en este capítulo.

El martes 3 de abril del año 2018 el Senado aprobó en general el texto del proyecto refundido, por 43 votos a favor y una abstención. Para que se transforme en Ley falta aún la discusión en particular en el Senado, y su discusión en la Cámara de Diputados. Han pasado 4 años sin mayores avances.

La única novedad fue detectada en diciembre 2020, cuando se le dio carácter de urgencia por parte de Hacienda, aunque el documento no ha sabido de avances sustanciales. Mientras que, en contraste, la actualización a las normas que regulan la industria bancaria y financiera por parte de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), junto con la constitucionalización del derecho a la protección de Datos Personales, lograda en 2018, siguen siendo algunos de los avances del último tiempo.

¿Cuál es el alcance del proyecto?

El proyecto regula el tratamiento de datos personales que efectúen personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, que no se encuentren regidos por una Ley especial.

La Ley no se aplica al tratamiento que se realicen los medios de comunicación social en el ejercicio de las libertades de emitir opinión e informar, y al tratamiento que efectúan las personas naturales en relación con sus actividades personales.

Derechos de los titulares: ARCOP

Derechos personales, intransferibles e irrenunciables, pero transmisibles: Pueden ser ejercidos por los herederos del titular.

- **Derecho de acceso:** Solicitar y obtener confirmación acerca de si sus datos personales están siendo tratados, accediendo a: (i) los datos tratados y su origen; (ii) la finalidad del tratamiento; (iii) los destinatarios a quienes se han comunicado o cedido o se prevé comunicar o ceder y (iv) el periodo de tiempo durante el cual serán tratados. El proyecto contempla ciertas excepciones a este derecho.
- **Derecho de rectificación:** Derecho a solicitarla cuando los datos son inexactos, desactualizados o incompletos.
- **Derecho de cancelación:** Derecho a pedir la destrucción de los datos, en escenarios tales como (i) cuando no son necesarios en relación con los fines para el cual fueron recogidos; (ii) cuando se haya revocado el consentimiento; (iii) cuando hayan sido obtenidos o tratados ilícitamente por el responsable; entre otros.
- **Derecho de oposición:** Derecho a solicitar

que no se lleve a cabo un tratamiento determinado, si (i) afecta sus derechos y libertades fundamentales; (ii) se realiza exclusivamente con fines de marketing directo, salvo que exista un contrato entre titular y el responsable; (iii) el titular de datos ha fallecido; o (iv) se realiza respecto de datos obtenidos de una fuente de acceso público.

- **Derecho de portabilidad:** Derecho a obtener una copia de los datos personales de manera estructurada, en un formato genérico y de uso común, que permita ser operado por distintos sistemas y comunicarlos a otro responsable, cuando (i) el titular haya entregado sus datos directamente al responsable; (ii) sea un volumen relevante de datos, tratados de forma automatizada; y (iii) la base el titular haya dado su consentimiento para el tratamiento o se requiera para la ejecución o el cumplimiento de un contrato.

Plazo para pronunciarse: El responsable debe pronunciarse en quince días hábiles desde la fecha de ingreso de la solicitud.

Consentimiento y otras fuentes de licitud

El consentimiento es tratado como la regla general: El tratamiento es lícito si el titular otorga su consentimiento.

El consentimiento debe ser libre, informado, específico en cuanto a su finalidad e inequívoco. Con esto, se elimina el anacrónico requisito del consentimiento puramente escrito.

El consentimiento es revocable sin expresión de causa, pero sin efectos retroactivos. No podrá ser el consentimiento, fuente de licitud si existe un desequilibrio ostensible entre la posición del titular y el responsable. En estos casos, el responsable deberá acudir a otra fuente de licitud para justificar su tratamiento.

¿Qué es Desequilibrio Ostensible?

Se entiende que existe un desequilibrio ostensible cuando el consentimiento del titular para el tratamiento de datos ha sido otorgado como condición para la celebración o ejecución de un contrato, o la prestación de un servicio, no siendo necesario aquel para la celebración o ejecución del contrato, o la prestación del servicio. En la siguiente lección analizaremos esta definición y los efectos en el tratamiento de datos para marketing.

OTRAS FUENTES DE LICITUD

Es lícito el tratamiento de datos personales, aún sin consentimiento en los siguientes casos:

- Si los datos han sido recolectados de una fuente de acceso público y su tratamiento está relacionado con los fines para los cuales fueron entregados;
- Cuando el dato es relativo a obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial;
- Si el tratamiento es necesario para la ejecución o cumplimiento de una obligación legal;
- Si el tratamiento es necesario para la celebración o ejecución de un contrato entre el titular y el responsable.
- Si el tratamiento es necesario para la satisfacción de intereses legítimos del responsable o de un tercero, siempre que no se afecten los derechos y libertades del titular.
- Si es necesario para la defensa de un derecho en juicio.



Cesión de Datos

El proyecto no define la cesión, pero entendemos que existe cuando los datos se transfieran de un responsable a otro.

La cesión es permitida cuando (i) el titular consienta en ella y para el cumplimiento de los fines del tratamiento; (ii) sea necesaria para la ejecución de un contrato en que es parte el titular; (iii) exista un interés legítimo del cedente o del cesionario y (iv) lo disponga la Ley.

La cesión debe constar por escrito o a través de cualquier medio electrónico idóneo, y debe cumplir ciertos requisitos y menciones. El cesionario adquiere la calidad de responsable respecto de los datos cedidos, y su tratamiento debe ceñirse a las finalidades del contrato de cesión. El cedente mantiene la calidad de responsable respecto de las operaciones que continúe realizando.

Si se verifica una cesión de datos sin el consentimiento del titular, siendo éste necesario, la cesión será nula.

Tratamiento por parte de un mandatario o encargado

Se puede efectuar el tratamiento a través de un mandatario, quien sólo puede hacerlo conforme a las instrucciones del responsable. Si el mandatario se extralimita en el tratamiento, se le considerará responsable de datos para todos los efectos, debiendo responder por las infracciones y solidariamente por los daños que ocasione, sin perjuicio de las responsabilidades contractuales que le correspondan frente al mandante.

El tratamiento que realice el mandatario se regirá por el contrato que celebre con el responsable, que deberá tener menciones especiales.

El mandatario debe cumplir con las obligaciones de confidencialidad, seguridad de los datos y notificación de brechas, de la misma forma que el responsable.

Obligaciones del responsable de datos

Entre las obligaciones del responsable de los datos, es posible destacar:

- Deber de confidencialidad respecto de los datos personales, salvo que provengan de acceso público o que el titular los haya hecho manifiestamente públicos. El responsable debe adoptar las medidas necesarias para que los dependientes bajo su responsabilidad cumplan el mismo deber.
- Deber de información y transparencia, manteniendo permanentemente a disposición del público información relativa a:
 - Su política de tratamiento de datos, la fecha y versión;
 - La individualización del responsable, su representante legal y su encargo de prevención, si lo hubiera;
 - El medio tecnológico por el cual los titulares pueden notificarle sus solicitudes;
 - Los tipos de datos que trata y sus características, los destinatarios a los que se prevé comunicarlos o cederlos, las finalidades de los tratamientos que realiza y los tratamientos que se basan en la satisfacción de intereses legítimos;
 - Las políticas y las medidas de seguridad para proteger los datos que administra;
 - El derecho del titular para solicitar sus derechos ARCOP.
- Deber de adoptar medidas de seguridad necesarias, considerando el estado de la técnica, los costos de su aplicación, la naturaleza y los fines del tratamiento, la probabilidad de los riesgos y la gravedad de sus efectos en relación con el tipo de datos. Las medidas deben asegurar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y resiliencia de los sistemas de tratamiento de datos. El responsable tiene la carga de la prueba respecto de la existencia y funcionamiento de las medidas de seguridad.
- Deber de reportar las vulneraciones a las medidas de seguridad a la Agencia de Protección de Datos Personales, "sin dilaciones indebidas" (retrasos), cuando:
 - La vulneración ocasione la destrucción, filtración, pérdida, alteración, comunicación o acceso no autorizado de los datos personales que trate;
 - Exista un riesgo razonable que con ocasión de estos incidentes se genere un perjuicio para los titulares.

Si los datos objeto de la brecha son sensibles, o relativos a obligaciones económicas, financieras, bancarias o comerciales, el responsable debe comunicar la vulneración a los titulares, junto con las medidas para gestionarlos y precaver incidentes futuros.

Datos Sensibles y Categorías Especiales de Datos

El proyecto los define como aquellos que revelen el origen étnico o racial, la afiliación política, sindical o gremial, las convicciones ideológicas o filosóficas, las creencias religiosas, los datos relativos a la salud, al perfil biológico humano, los datos biométricos, y la información relativa a la vida sexual, a la orientación sexual y a la identidad de género.

Los datos sensibles sólo pueden tratarse con el consentimiento expreso otorgado a través de una declaración escrita, verbal o por un medio tecnológico equivalente.

Otras bases de licitud diferentes del consentimiento para el tratamiento de datos sensibles:

- Si los datos sensibles han sido hechos manifiestamente públicos por el titular y su tratamiento esté relacionado con los fines para los cuales fueron publicados.
- El tratamiento basado en interés legítimo, realizado por una persona jurídica sin fines de lucro, bajo ciertas condiciones.
- Si el tratamiento es indispensable para resguardar la vida, salud o integridad del titular o de otra persona o el titular se encuentra física o jurídicamente impedido de otorgar su consentimiento.
- Si el tratamiento es necesario para la formulación, ejercicio o defensa de un derecho ante los tribunales de justicia.
- Si el tratamiento es necesario para el ejercicio de derechos y el cumplimiento de obligaciones del responsable o del titular de datos, en el ámbito laboral o de seguridad social.
- Autorización legal expresa.

Otros datos sensibles con regulación especial:

- **Los datos sensibles relativos a la salud** sólo pueden ser tratados cuando sean necesarios para el diagnóstico o tratamiento médico; exista una urgencia médica; se deba calificar el grado de dependencia o discapacidad de una persona; el tratamiento sea indispensable para el cumplimiento de un contrato que exija tratar este tipo de datos; para fines históricos, estadísticos o científicos (en ciertas circunstancias); para el ejercicio o defensa de un derecho en tribunales; o cuando la finalidad del tratamiento quede establecida en la Ley.
- **Los datos relativos al perfil biológico humano**, como los datos genéticos, proteómicos o metabólicos solo pueden ser tratados para realizar diagnósticos médicos, prestar asistencia en caso de urgencia, efectuar estudios o investigaciones científicas, médicas o epidemiológicas que vayan en beneficio de la salud humana o investigaciones antropológicas, arqueológicas o de medicina forense, o ejercer un derecho en tribunales.
- Quien trate **datos personales biométricos** como la huella digital, el iris, los rasgos de la mano o faciales y la voz; deberá proporcionar al titular información sobre el sistema biométrico usado, la finalidad específica de recolección, el período por el que los datos serán utilizados, y deberá cumplir con un reglamento que regulará la implementación de los sistemas biométricos.

Tratamiento por Organismos Públicos

Datos Especiales

- **Datos personales relativos a niños y adolescentes.** Por regla general, los datos de niños (hombres y mujeres menores de 14 años) sólo pueden tratarse atendiendo a su interés superior y respetando su autonomía progresiva, previa autorización de sus padres o representantes. Los datos de adolescentes (hombres y mujeres mayores de 14 y menores de 18 años) tendrán el tratamiento de los de los adultos, a excepción de sus datos sensibles, los que deberán ser objeto de autorización de sus padres o representantes.
- **Datos tratados con fines históricos, estadísticos, científicos** y de estudios o investigaciones con fines de interés público. Existe un interés legítimo –como fuente de licitud del tratamiento distinta del consentimiento– para este tipo de tratamiento.
- **Los responsables deberán adoptar y acreditar que han cumplido con todas las medidas de calidad y seguridad necesarias para resguardar que los datos se utilicen exclusivamente para tales fines**, en cuyo caso el responsable podrá tratar los datos por un período indeterminado de tiempo.
- **Datos de geolocalización.** Siguen las reglas generales de bases de licitud de todo tratamiento de datos. Debe además informarse claramente al titular del tipo de datos de geolocalización que serán tratados y de la duración del tratamiento, entre otras materias.

Es lícito el tratamiento de los Datos Personales que efectúan los órganos públicos cuando se realiza para el cumplimiento de sus funciones legales, dentro del ámbito de sus competencias, en cuyo caso no requieren de consentimiento.

Además de los principios generales del tratamiento de datos personales, el proyecto señala como principios orientadores del tratamiento de datos por organismos públicos los de coordinación, eficiencia, transparencia y publicidad.

El titular de datos podrá ejercer ante los organismos públicos los derechos de acceso, rectificación, oposición y cancelación. Estas solicitudes no serán acogidas si con ello se impide o entorpece el cumplimiento de las funciones fiscalizadoras, investigativas o sancionatorias del organismo público, o si se afecta un deber legal de secreto o reserva.

El titular podrá reclamar ante la Agencia de Protección de Datos Personales cuando el organismo público le haya denegado, en forma expresa o tácita, una solicitud en que ejerza cualquiera de los derechos que le reconoce esta Ley.

El Congreso Nacional, el Poder Judicial, la Contraloría General de la República, el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional, el Banco Central, el Servicio Electoral y la Justicia Electoral, y los demás tribunales especiales creados por Ley quedan excluidos de la regulación, fiscalización o supervigilancia de la Agencia de Protección de Datos Personales.

Agencia de Protección de Datos Personales

Se crea una Agencia de Protección de Datos Personales, un organismo público, autónomo, descentralizado, de carácter técnico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y encargado de velar por el cumplimiento de la normativa relativa al tratamiento de datos personales y su protección. La Agencia estará afecta al Sistema de Alta Dirección Pública.

Con domicilio en Santiago, su dirección y administración superior estarán a cargo de un director, que será el jefe superior del servicio, y que será designado por el Presidente de la República, con acuerdo del Senado, adoptado por la mayoría absoluta de sus miembros en ejercicio.

La Agencia será un órgano con amplias facultades, incluyendo:

- Aplicar e interpretar administrativamente las disposiciones legales y reglamentarias cuyo cumplimiento le corresponda vigilar.
- Impartir instrucciones generales.
- Fiscalizar el cumplimiento de los principios,

derechos y obligaciones de la Ley.

- Resolver las solicitudes y reclamaciones de los titulares de datos.
- Investigar y determinar las infracciones de los responsables de datos y ejercer la potestad sancionatoria de acuerdo con la Ley.
- Adoptar las medidas preventivas o correctivas que disponga la Ley.
- Proponer al Presidente normas legales y reglamentarias para asegurar la protección de los datos personales y perfeccionar la regulación.
- Desarrollar programas de difusión y educación en relación al respeto y protección del derecho a la vida privada.
- Administrar el Registro Nacional de Cumplimiento y Sanciones.

Se crea un Registro Nacional de Cumplimiento y Sanciones, de carácter público y administrado por la Agencia, que consignará las sanciones impuestas a los responsables de datos, los modelos de prevención de infracciones y los programas de cumplimiento debidamente certificados. Este registro se llevará y consultará en forma electrónica y su acceso será gratuito.

Infracciones y Sanciones

El proyecto clasifica las infracciones de los responsables que sean personas jurídicas privadas en leves, graves y gravísimas, y contempla penas de multas que van desde 1 a 5000 UTM (aproximadamente de CLP 51.489 a CLP 257.500.000, a marzo de 2021).

Se establecen criterios para la determinación de la cuantía de la multa, dentro de los cuales se contemplan circunstancias atenuantes de responsabilidad:

- Las acciones unilaterales de reparación y los acuerdos reparatorios convenidos entre el responsable y el titular afectado.
- La colaboración del infractor en la investigación administrativa.
- La ausencia de sanciones previas.
- La autodenuncia ante la Agencia, debiendo comunicar las medidas adoptadas para el cese de la infracción.
- El haber cumplido diligentemente sus deberes de dirección y supervisión para la protección de datos personales sujetos a tratamiento, lo que se verificará con la certificación de la Agencia para los modelos de prevención y programas de cumplimiento que reúnen los requisitos legales.

El Proyecto también establece circunstancias agravantes de responsabilidad:

- La reincidencia: Cuando el responsable ha sido sancionado en dos o más ocasiones en los últimos treinta meses.
- El carácter continuado de la infracción.
- El haber puesto en riesgo la seguridad de los titulares de datos personales.

Sanción de suspensión de las actividades de tratamiento de datos. Si se imponen multas por infracciones gravísimas reiteradas en un período de 24 meses, la Agencia podrá disponer la suspensión de las operaciones de tratamiento de datos que realiza el responsable hasta por 30 días, prorrogables indefinidamente por períodos de 30 días si el responsable no cumple lo dispuesto en la resolución de suspensión.

Prescripción de las acciones para sancionar las infracciones. Tres años desde la ocurrencia del hecho.

Acción por daños. Como regla general, el responsable de datos debe indemnizar el daño patrimonial y extrapatrimonial que cause al titular por infracción de la Ley. Esta acción se tramita en conformidad al procedimiento sumario, y se interpone sólo una vez ejecutoriada la resolución que resolvió favorablemente el reclamo interpuesto ante la Agencia. Las acciones civiles prescriben en tres años desde que se encuentre ejecutoriada la resolución administrativa o la sentencia judicial, según sea el caso.

Vigencia y Artículos Transitorios

El proyecto de Ley entrará en vigencia en un año desde la publicación en el Diario Oficial.

Las bases de datos constituidas antes de la entrada en vigor de la Ley deberán adecuarse en dos años; sin perjuicio de que los titulares de datos puedan ejercer sus derechos ante el responsable de datos, desde la entrada en vigor de la Ley.



Conclusiones

Los aspectos relevantes del proyecto que modifica la Ley N° 19.628 y que han sido revisados en esta lección son los siguientes:

- Establece expresamente principios que regulan e informan el uso de los datos personales y nuevos derechos de los titulares de los datos.
- Modifica el alcance de dato personal: "Cualquier información vinculada o referida a una persona natural, identificada o identificable", calificando esa identificabilidad cuando la identidad de la persona pueda determinarse mediante información combinada con otros datos, en particular mediante un identificador; excluyendo aquellos casos en que el esfuerzo de identificación sea desproporcionado.
- Regula en mayor detalle los requisitos del consentimiento, definiéndolo como una manifestación de voluntad libre, específica, inequívoca e informada; y eliminando el requisito de consentimiento escrito.
- Establece nuevas fuentes de licitud para el tratamiento, distintas del tratamiento binario "autorización legal o consentimiento" de la Ley actual. Es decir, se establecen escenarios donde el tratamiento es autorizado aun sin requerir el consentimiento del titular.
- Diferencia conceptualmente la cesión de la comunicación (o transmisión) de datos personales. La cesión es el traspaso de responsable a responsable y exige el cumplimiento de requisitos especiales. La comunicación, en cambio, involucra el dar a conocer los datos "sin llegar a cederlos".
- Establece categorías especiales de datos personales sujetos a regulación especial: Los de niños y adolescentes; los que se utilizan con fines históricos, estadísticos o científicos; y datos de geolocalización.
- Establece y regula en forma clara los derechos de los titulares de datos ARCOP: acceso, rectificación, cancelación, oposición y portabilidad.
- Establece un nuevo derecho de oposición a valoraciones personales automatizadas del titular de datos a oponerse a que el responsable adopte decisiones que le afecten significativamente en forma negativa o le produzcan efectos jurídicos adversos, basadas únicamente en el tratamiento automatizado de sus datos personales, incluida la elaboración de perfiles.
- Crea una Agencia de Protección de Datos Personales con la capacidad de fiscalizar y sancionar los incumplimientos de la Ley mediante la aplicación de multas de hasta 5.000 UTM (257,5 millones de pesos chilenos, a marzo de 2021).
- Crea un Registro Nacional de Cumplimiento y Sanciones.
- Establece nuevos procedimientos para perseguir responsabilidades.
- Regula por primera vez la transferencia internacional de datos personales.
- Establece por primera vez deberes asociados a la seguridad de los datos: el deber de adoptar medidas de seguridad, y obligaciones de reporte de violación de medidas de seguridad.
- Establece la posibilidad de adopción de modelos de prevención de infracciones, asociado a atenuantes de responsabilidad, los que deben ser certificados por la autoridad, que revisaremos en el siguiente capítulo.

Preguntas para Reflexión

¿Cuán importante consideras que los ciudadanos estén al tanto de los derechos y principios revisados? ¿Crees que estos realmente puedan mejorar la calidad de los servicios de datos o dependen de las fiscalizaciones que se realicen?

¿Ves más oportunidades o amenazas en tu negocio o emprendimiento al aprobarse este proyecto que modifica la Ley de protección de datos? ¿Cuáles son?



Contenido Complementario

Seminario Customer Data Protection

Toda organización, independiente de su tamaño, enfrenta un cada vez más arduo desafío, respecto de la recopilación y tratamiento de los datos de las personas. Descubra en este video cómo apegarse al cumplimiento de nuevas normativas internacionales, códigos de ética y autorregulación.

Enlace: <https://bit.ly/7-SeminarioCDP>





Capítulo 8:

Marcos de Cumplimiento y la
Importancia de Adherir al Opt-in

Introducción

Las nuevas tecnologías y el uso de datos personales brindan a la humanidad la oportunidad de vivir mejor, consumir mejor y ser más sostenible. Los datos tienen un papel cada vez más importante en esta búsqueda de organización, innovación y crecimiento económico. Los beneficios de los datos para la sociedad y la economía solo pueden lograrse mediante su uso ético y la generación de confianza entre individuos y organizaciones. Las reglas de privacidad y protección de datos contribuyen a la creación de confianza, al mismo tiempo que proporcionan un marco para el libre flujo responsable de información en todo el mundo.

Los principios y definiciones que revisaremos en este capítulo establecen un marco para la comunicación individual que debe respaldar todos los enfoques legales y comerciales. Están diseñados como un instrumento de mejores prácticas y tienen como objetivo servir de guía

para la autorregulación y la legislación.

Estos principios normalmente son considerados compromisos ambiciosos para organizaciones, gobiernos y personas, que buscan cultivar un ecosistema comercial confiable y exitoso al servir a cada individuo con equidad, transparencia y respeto por la privacidad.

El principio de respetar y valorar la privacidad genera confianza en el corazón de la comunicación directa como un intercambio de valor entre una organización que busca prosperar y un individuo que busca beneficiarse. Estos principios garantizan que las organizaciones de todo el mundo pongan al individuo en el centro de todo lo que hacen, de modo que se pueda confiar en las organizaciones, respetarlas y, en última instancia, sostenerlas en todos los países.

El Ciudadano y sus Datos

Desde una perspectiva internacional, según la Alianza Global de Asociaciones de Marketing de Datos («GDMA», por sus siglas en inglés), basado en un trabajo realizado entre 2012 y 2015 por la Asociación de Marketing de Datos de Gran Bretaña y Foresight Factory, estableció en su investigación internacional «Privacidad de datos en el mundo: lo que realmente piensan los consumidores», la segmentación entre aquellos ciudadanos que se manifestaban en contra del uso de sus datos, como quienes accedían a su tratamiento a cambio de beneficios, los que fueron clasificados como:

- «Pragmáticos de datos»,
- «Fundamentalistas del dato»
- y «Despreocupados de sus datos».

De acuerdo con los resultados del informe, en promedio:

- El 77% de las personas se consideran «Pragmáticos» y «Despreocupados», lo que quiere decir que estarían dispuestas a sopesar si el servicio o la mejora ofrecida conviene o no como para entregar algún dato personal, o facilitar derechamente su información sin ninguna restricción, respectivamente.
- La categoría «Pragmáticos de datos» alcanza, en la media, el 51% de las representaciones en los cuatro continentes estudiados (Europa, América del Norte, América del Sur y Oceanía),

donde las cifras se elevan casi hasta el 60% en España, Estados Unidos y Singapur.

Sin embargo, el 78% de los encuestados considera que las empresas son quienes más se benefician del intercambio de datos personales, frente al 22% de quienes consideran que son los clientes quienes ganan la pulseada. Aun así, según lo demuestra el estudio del GDMA, el 41% de las personas entienden que compartir datos es una parte esencial del buen funcionamiento de la sociedad moderna.

En el caso de Chile, desde 2012, el «Estudio Nacional de Transparencia del Consejo para la Transparencia» («CPLT») ha indagado sobre algunos temas relacionados con la protección de datos personales entre los ciudadanos:

- Los primeros resultados mostraron que el 87% de las personas consideraron «muy importante la protección de los datos personales».
- Pero, al mismo tiempo, las prácticas cotidianas, como, por ejemplo, la entrega del RUT en diversos comercios para «acumulación de puntos», se reconocían como «prácticas habituales».
- Entonces, ¿cuánto saben realmente los chilenos sobre esta materia? De acuerdo con la medición de 2018, solo el 18% de los chilenos indicaba conocer la normativa

vigente, mientras que, en 2019, la cifra aumentó a un todavía bajo 23%.

En contraste, según el estudio «Data Driven Index 2021» elaborado por el Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en conjunto con CustomerTrigger y la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile (AMDD), señala que:

- Solo el 21% de los líderes empresariales en Chile conoce o está al tanto del proyecto que busca modificar la Ley de Protección de Datos,
- mientras que el 72,9% considera crítico e importantes los datos para sus gestiones.
- En cuanto a percepción ciudadana, el 71% está dispuesto a compartir su información personal,
- pero el 87% asegura que declinará sus preferencias si es que llega a saber de un mal uso de sus datos. Una tendencia que se acelera ante nuevas demandas y la necesidad de innovar por parte de las organizaciones a partir de su captura y análisis.

El Mercado de los Datos

De acuerdo con la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, Chile mantiene 32 acuerdos comerciales con 65 economías, lo que representa el 67% de la población mundial y el 88% del PIB global, dentro de los que se incluyen negociaciones en materias como Economía Digital y Comercio Electrónico desde los años 90 –década en la que Chile

incorpora en su marco legal la Protección a la Vida Privada a través de la Ley N° 19.628–, lo que exige una mayor rigurosidad en cuanto al tratamiento de datos personales y comerciales, no solo de sus ciudadanos, sino que también de los que provienen de aquellos mercados con los cuales el país se vincula.

En ese respecto, según *Accenture* y *Oxford Economics* (2018), la economía digital representa el 22,2% del PIB del país, posicionando a Chile en el primer lugar del Índice de Valor Económico Digital para la región latinoamericana por su nivel actual de adopción de tecnologías digitales, aceleradores y talento digital; un aspecto que se aceleró aún más durante la crisis sanitaria.



Principios de la Privacidad de Datos para el Marco de Cumplimiento

1. Valorar la privacidad

Respetar y valorar las expectativas de privacidad de las personas es fundamental para generar confianza en todo el ecosistema de datos y marketing. Las organizaciones deben ayudar a las personas a sentirse seguras y cómodas con las prácticas de marketing (por ejemplo, al navegar por la web, recibir un correo electrónico, usar una aplicación móvil o comprar en línea o fuera de línea) para generar beneficios tanto para las personas a través de una comunicación confiable como para la organización a través de la creación de valor.

Solicitud

- Las organizaciones deben hacer de la "privacidad" un valor fundamental a través de códigos o políticas, que deben ser aprobados por la alta dirección y comunicados a todas las partes interesadas.
- Las organizaciones deben tomar medidas para garantizar que los empleados, socios y proveedores comprendan y estén comprometidos con los valores de privacidad de la organización.

- Las organizaciones deben capacitar y comprometer a los empleados a respetar y valorar la privacidad.

2. Ser claro y transparente

Las organizaciones deben generar confianza siendo claras y transparentes con las personas sobre sus prácticas de recopilación, uso y divulgación de datos personales.

Solicitud

Al recopilar datos personales, las organizaciones deben proporcionar (en las políticas de privacidad y más allá) información oportuna, de fácil acceso y clara sobre:

- La identidad de la organización.
- Qué datos personales se recopilan y cómo planean utilizarlos.
- El propósito de las actividades de procesamiento de datos personales.
- Si planean compartir los datos personales de las personas, con qué tipo de organización y cómo.

- El derecho de la persona a acceder, rectificar, actualizar y suprimir sus datos personales, de acuerdo con la legislación local, y cómo la persona puede ejercer estos derechos.
- Las organizaciones deben tener claros los costos y procesos que afectan a las personas.
- Las fuentes de los datos cuando no se recopilan directamente del individuo.

3. Respete las preferencias de la persona

Las organizaciones deben respetar la preferencia del individuo con respecto al uso de sus datos personales para comunicaciones de marketing, siempre que sea legal y técnicamente posible, como una forma de comunicación más eficiente, beneficiando tanto a los individuos como a las organizaciones.

Solicitud

- Todo especialista de marketing y servicio debe proporcionar una manera fácil para que el individuo exprese su preferencia con respecto a recibir comunicaciones de la organización.
- La organización también debe respetar las exclusiones exigidas por el gobierno y las iniciativas de autorregulación a las que está sujeta.
- Las organizaciones deben asegurarse de que las personas comprendan claramente las preferencias que han expresado y cualquier procesamiento de datos que resulte de sus preferencias.

4. Procesar los datos personales de forma ética

La recopilación, el almacenamiento, el uso y la divulgación adecuados de datos personales es esencial para mantener la integridad del ecosistema de marketing digital. Se debe tener especial cuidado al tratar con datos sensibles.

Solicitud

- Las organizaciones deben limitar la recopilación de datos personales a lo necesario para cumplir con su propósito legítimo.
- Las organizaciones no pueden usar o divulgar información personal para fines superfluos al motivo por el cual fue recopilada.
- Las organizaciones deben almacenar la información personal de forma segura y solo durante el tiempo que sea necesario para cumplir con el propósito informado.
- Las organizaciones deben ser particularmente diligentes al tratar con datos personales que pueden causar daño a las personas si se manejan incorrectamente.
- Al recopilar datos personales de niños, las organizaciones deben asegurarse de que toda la información requerida sea inteligible para el niño y la proporcione un padre o tutor legal.

5. Asumir la responsabilidad

Las organizaciones son responsables de los datos personales que utilizan para realizar actividades de marketing, incluso cuando se

transfieren o ceden a terceros (procesadores).
Solicitud

- Las organizaciones deben asegurarse de que todos sus empleados involucrados en datos personales y actividades de marketing respeten las prácticas de privacidad y protección de datos.
- Cada gerente de la organización es responsable de garantizar que los datos personales se utilicen de manera responsable en todas las actividades dentro de su área de influencia.
- Las organizaciones deben realizar periódicamente formación interna sobre protección de datos para los empleados implicados en el tratamiento de datos personales.
- Las organizaciones deben realizar auditorías periódicas de las prácticas de datos personales y mantener registros de estas.
- Al encargar a terceros el procesamiento de datos, las organizaciones deben asegurarse de que sus datos personales y sus actividades de marketing respeten las prácticas de privacidad y protección de datos.

6. Mantenga seguros los datos personales

Las organizaciones deben implementar las garantías técnicas y de procedimiento necesarias para proteger los datos personales del acceso no autorizado, la modificación, el uso indebido, la divulgación o la pérdida.

Solicitud

- Las organizaciones deben implementar

políticas escritas de seguridad de la información y revisarlas periódicamente, y realizar auditorías y pruebas periódicas de los sistemas técnicos que albergan / administran / clasifican la información personal.

- La organización debe (cuando sea posible) adoptar un enfoque de Privacidad por Diseño al introducir nuevos sistemas o procesos tecnológicos.
- Las organizaciones deben restringir el acceso a sus sistemas en base a la "necesidad de saber". Cada usuario solo debe tener acceso a los datos personales que necesita para cumplir con sus tareas.
- Siempre que sea posible, las organizaciones deben utilizar encriptación y / o seudonimización para salvaguardar sus datos personales individuales, especialmente durante la transferencia o almacenamiento en un dispositivo móvil / portátil.
- Las organizaciones deben proporcionar programas de capacitación a los empleados sobre la seguridad de los datos personales.
- Las organizaciones deben adoptar un enfoque basado en riesgos al decidir las medidas de seguridad a implementar, asegurando que la información personal potencialmente dañina tenga un mayor nivel de seguridad y mayores limitaciones de acceso.
- La organización debe notificar de inmediato las violaciones de seguridad significativas a las autoridades u otras autoridades pertinentes, así como a los sujetos de datos afectados (cuando corresponda), y debe asegurarse de que la información personal esté resguardada y protegida después de una pérdida o acceso o divulgación no autorizados.

7. Sea responsable

Las organizaciones deben demostrar que han adoptado e implementado la normativa interna necesaria, de acuerdo con estos Principios, para el uso responsable de los datos personales que tratan.

Solicitud

Para ser responsables, las organizaciones deben:

- Tener un programa integral de administración de privacidad.
- Tener una declaración clara y disponible públicamente para demostrar su compromiso con el cumplimiento.

- Mantener registros adecuados para demostrar el cumplimiento de estos Principios.
- Implementar un sistema adecuado de seguimiento y auditoría.
- Establecer programas internos para garantizar que los empleados rindan cuentas de acuerdo con la política establecida.
- Las organizaciones deben contar con un programa de gestión de la privacidad y estar preparadas para demostrar según corresponda, en particular a solicitud de una autoridad encargada de hacer cumplir la privacidad.



Definiciones sobre Privacidad de Datos

1. Individuo: se refiere al interesado, es decir, una persona física identificable que puede ser identificada, directa o indirectamente, mediante esfuerzos razonables y apropiados, en particular por referencia a un identificador como un nombre, un número de identificación, datos de ubicación, un identificador en línea o de uno o más factores específicos de la identidad física, fisiológica, genética, mental, económica, cultural o social de esa persona física.

2. Organización: se refiere a la persona jurídica, empresa, sociedad, fideicomiso, autoridad pública, agencia u otro organismo que, solo o juntamente con otros, determina los fines y medios del tratamiento de los datos personales. Las organizaciones pueden recibir el apoyo de otras organizaciones que procesan datos personales en su nombre (por ejemplo, servicios en la nube, centros de contacto, subcontratación de procesadores de organizaciones).

3. Marketing basado en datos – Data-Driven: significa cualquier comunicación de marketing (por cualquier medio) que se base en conjuntos de datos personales o identificación para

preparar una comunicación más personalizada y / o relevante (por ejemplo, elaboración de perfiles) y entregar la comunicación de marketing a una persona o grupo específico de personas, que están más probablemente interesadas en el contenido de la comunicación. El marketing basado en datos utiliza una amplia gama de métodos como identificadores web, cookies, web beacons, píxeles u otra tecnología o técnica de creación de perfiles que permite al comercializador reducir el riesgo de enviar comunicaciones no deseadas.

4. Política de privacidad / aviso de privacidad: es la explicación clara y completa para las personas sobre las prácticas de datos de una organización, incluida la forma en que recopila, usa, almacena y comparte datos, y los derechos de la persona a que se protejan sus datos e información relacionada con cómo proceder si una persona cree que sus datos no han sido protegidos.

5. Datos personales: significa cualquier información relacionada con una persona física identificada o identificable (individuo).

Una persona identificable es aquella que puede ser identificada, directa o indirectamente mediante esfuerzos razonables y apropiados, en particular por referencia a un identificador como un nombre, un número de identificación, datos de ubicación, un identificador en línea o uno o más factores específicos de la identidad física, fisiológica, genética, mental, económica, cultural o social de esa persona física.

6. Tratamiento de datos personales: cualquier acción realizada con datos personales de su recogida, registro, organización, estructuración, almacenamiento, adaptación o alteración, recuperación, consulta, uso, divulgación por transmisión, difusión o puesta a disposición, alineación o combinación, restricción a través de su borrado o destrucción.

7. Datos personales sensibles: los datos personales que entran en una categoría, la divulgación de dicha información si se divulga sin consentimiento, podría hacer que la persona sea marginada y / o dicha divulgación sin consentimiento podría resultar perjudicial para la persona si se accede a ella (personas no autorizadas). Por ejemplo: origen racial o étnico, opiniones políticas, creencias o afiliaciones religiosas o filosóficas, membresía de profesionales, asociaciones comerciales o políticas, datos relacionados con la salud o datos relacionados con la vida u orientación sexuales de una persona física. En algunas jurisdicciones, otros datos personales también se tratan como sensibles como datos biométricos, genéticos o de geolocalización. Los datos relacionados con menores (un niño) también pueden ser sensibles.

8. Privacidad por diseño: es un principio que requiere que cualquier organización que esté diseñando un proyecto de marketing de datos deba pensar en las implicaciones de privacidad para las personas antes de comenzar la recopilación o el uso de datos personales.

9. Cifrado: es el proceso de convertir información o datos en un código para evitar el acceso no autorizado. Esto a menudo se aplica a cualquier texto, mensajes, datos, documentos o imágenes y para hacer que la información sea ilegible para cualquier persona u organización que no tenga la clave de descifrado.

10. Seudonimización: el proceso en el que los datos personales reciben un nombre, término o descriptor que es diferente a la identidad real de un individuo, de tal manera que los datos personales ya no pueden atribuirse a un individuo específico sin el uso de información adicional. Siempre que dicha información adicional se mantenga por separado y esté sujeta a medidas técnicas y organizativas para garantizar que los datos personales no se atribuyan a una persona física identificada o identificable.

11. Violación de datos personales: una violación de la seguridad o el proceso y la política que conduce a la destrucción, pérdida, alteración, divulgación no autorizada o acceso a datos personales transmitidos, almacenados o procesados de otra manera, accidental o ilegalmente.

El Problema del Desequilibrio Ostensible: ¿Cómo puede afectar la validez del consentimiento – Opt-in?

En los casos en que exista "desequilibrio ostensible", el responsable de los datos no podrá justificar su tratamiento de datos en el consentimiento del titular (y por lo tanto será inoficioso obtener consentimiento alguno, pues no tendrá validez), sino que tendrá que acudir a alguna de las otras bases de legalidad reguladas en el Proyecto que modifica la Ley N° 19.628, revisada en la lección anterior, siendo las más probables: el cumplimiento de un contrato (art. 13, letra d) o el –aún– desconocido y difuso "interés legítimo" (art. 13, letra e).

De este modo, el consentimiento deja de ser una base autónoma de licitud para el tratamiento, pues para ser eficaz, debe estar siempre acompañado de la inexistencia de un desequilibrio ostensible, o visto de otro modo, la existencia de un relativo grado de equilibrio en la posición de las partes.

Presumiblemente, la motivación del legislador tras esta norma es proteger a los titulares de

datos que, a causa de una posición manifiesta de desequilibrio con el responsable, muchas veces se ven forzados a aceptar formas de tratamiento que tienen poca o ninguna relación con el propósito real que los motiva a contratar con el responsable. Un ejemplo sería el caso en que un vendedor o prestador de servicios condiciona la venta de sus productos o servicios a que el cliente le proporcione datos personales que no tienen ninguna relevancia para la venta, o lo autorice para tratarlos con finalidades absolutamente ajenas a la ejecución del contrato. Sin duda, estas situaciones constituyen una forma abusiva de obtener el consentimiento para el tratamiento de datos, y es valorable que el legislador haya querido enfrentar este escenario en el Proyecto.

El problema, en realidad, se presentará en aquellos casos en que el tratamiento de datos constituya la actividad esencial o principal del contrato, como ocurre, por ejemplo, con los servicios gratuitos ofrecidos en Internet –como

casillas de correo electrónico o redes sociales– en los que la “retribución” que hace el titular al responsable constituye, precisamente, en la autorización para tratar sus datos personales, generalmente con fines de marketing y perfilamiento.

Otros contratos que se verían afectados por esta norma son aquellos que regulan los programas de fidelización –tan comunes en el comercio minorista, tiendas por departamento, supermercados, bancos o compañías de transporte– y que usualmente permiten al titular acumular puntos a cambio de registrar sus interacciones como cliente con la compañía respectiva.

Asimismo, podemos incluir en este grupo de contratos afectados a las suscripciones a comunicaciones de marketing directo, y en general a cualquier contrato cuyo único objeto sea autorizar el tratamiento de datos personales. De haber un desequilibrio “ostensible” entre los celebrantes de los contratos aquí mencionados, será muy difícil –sino imposible– encontrar otra base de licitud distinta al consentimiento que permita realizar el tratamiento de los datos, y, en consecuencia, es posible que la norma en cuestión acabe terminando con la existencia de esos contratos, pues sencillamente no podrán ser celebrados válidamente.

Conclusiones

El establecimiento de marcos de cumplimiento para la autorregulación en el tratamiento de datos personales, se torna clave para establecer reglas de privacidad y protección de datos, las que contribuyen a la creación de confianza con los clientes, al mismo tiempo que proporcionan un marco para el libre flujo y responsable de información.

Respetar y valorar las expectativas de privacidad de las personas es fundamental para generar confianza en todo el ecosistema de datos y marketing. Las organizaciones deben ayudar a las personas a sentirse seguras y cómodas con las prácticas de marketing.

Las organizaciones deben respetar la preferencia del individuo con respecto al uso de sus datos personales para comunicaciones de marketing, siempre que sea legal y técnicamente posible, como una forma de comunicación más eficiente, beneficiando tanto a los individuos como a las organizaciones.

Las organizaciones son responsables de los datos personales que utilizan para realizar actividades de marketing, incluso cuando se transfieren o ceden a terceros (procesadores), implementando las garantías técnicas y procedimientos necesarios para proteger los datos personales del acceso no autorizado, la modificación, el uso indebido, la divulgación o la pérdida.

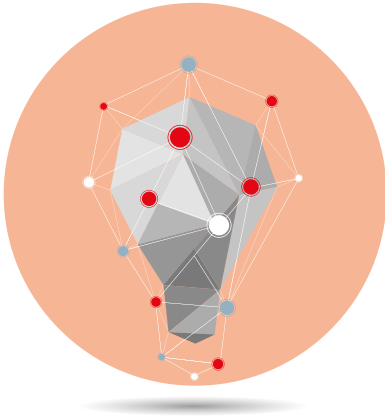
Adherir al consentimiento o también *Opt-In*, es la base de un proceso ético y es un paso adelante a las normas y legislación vigente en el tratamiento de datos personales. En la siguiente parte podremos continuar profundizando en los códigos de ética y conducta.

Preguntas para Reflexión

¿Consideras que las empresas en su mercado están conscientes de la importancia de establecer marcos de cumplimiento para asegurar la privacidad de datos? ¿O finalmente esto no ayudará en nada por la falta de conocimiento?

¿Tu empresa o emprendimiento estará preparada para establecer un marco de cumplimiento? ¿En qué aspectos sí pudiese y en qué aspectos no?





Referencias

1. Accenture y Oxford Economics (2018). El Avance de la Economía Digital en Chile.
2. Alianza Global de Asociaciones de Marketing de Datos - GDMA, la Asociación de Marketing de Datos de Gran Bretaña y Foresight Factory (2018). Privacidad de datos en el mundo: lo que realmente piensan los consumidores.
3. Consejo para la Transparencia (2019). Estudio Nacional de Transparencia del Consejo para la Transparencia.
4. Observatorio de Sociedad Digital de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, CustomerTrigger y la Asociación de Marketing Directo y Digital de Chile - AMDD (2021). Data-Driven INDEX.

Contenido Complementario

Recurso:

Recurso: Poder Judicial Chile "En palabras simples" - En palabras simples, Oscar Molina, abogado, explica en qué consiste el proyecto de Ley que fortalecerá la protección y tratamiento de datos personales, que se encuentra actualmente en tramitación en el Congreso.

Enlace: <https://bit.ly/8-PJChileVideo>





Parte IV:

Autorregulación y Códigos de Conducta para el Tratamiento de Datos Personales



Capítulo 9:

Modelos de Prevención de Infracciones

Introducción

En la actualidad, el gran avance de la tecnología ha tenido un gran impacto en todos los frentes permitiendo que en todos los campos se agilicen y perfeccionen tareas mejorando la calidad de procesos, productos y servicios. Por tal motivo ha sido muy bien recibida por todas las personas, organizaciones y grupos, ubicando a la humanidad en un escenario de globalización digital que facilita el acceso e intercambio de información y por lo tanto el tratamiento de datos personales.

La gestión integral de los riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

La gestión de riesgos también puede definirse como la identificación, medición y evaluación

colectiva de todos los riesgos que afectan el valor de una organización, así como la definición e implementación de una estrategia en el negocio y en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos.

En este capítulo vamos a profundizar en cómo diseñar modelos de prevención de infracciones para el tratamiento de datos personales, basándonos en modelos preventivos, que permiten la mitigación de los riesgos, y por otro frente, modelos reactivos, que se sustentan en sistemas de contingencias.

La identificación de estos riesgos mediante el ciclo de vida de datos personales y el descubrimiento de que las normas sobre tratamiento de datos personales ofrecen mitigantes, serán los aspectos fundamentales de este apartado.

Planes de Mitigación de Riesgos y Planes de Contingencia de Riesgos

Al iniciar este capítulo debemos, en primer lugar, comprender algunas ideas sobre medidas proactivas y reactivas en la gestión de riesgos, lo que podemos contrastar como "mitigación" y "contingencia".

¿Qué es un plan de mitigación de riesgos?

- Se denomina Plan de Mitigación a las estrategias definidas por tu empresa que tratan de reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo o reducir el impacto que pueda causar.
- Es importante entender que el objetivo de mitigación de riesgos es reducir la exposición al riesgo con la intención de llevarlo a los límites de los umbrales aceptables para cada organización.
- La exposición al riesgo es la función de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de este riesgo en el proyecto.
- La estrategia de mitigación está referida a todas las acciones que se toman por adelantado o acciones proactivas.
- La probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto se identifica y se calcula en una fase temprana a fin de evitar el daño previsto en el proyecto.
- Esta estrategia de respuesta se documenta en el Registro de Riesgo.

¿Qué es un plan de contingencia de riesgos?

- Son las respuestas estratégicas que se utilizan solamente si el riesgo ocurre.
- Para algunos riesgos resulta más apropiado elaborar un plan de contingencia (no una respuesta o mitigación) que solamente se utilizará cuando existan señales de advertencia que indiquen que el riesgo puede ocurrir.
- Esto quiere decir, que esta estrategia se diseña para ser usada únicamente si se produce determinado evento.
- Por lo tanto, se puede decir que el plan de contingencia es un plan reactivo que se ocupa de los eventos que pueden o no ocurrir.
- A menudo se observa que algunos consideran estos dos planes de riesgo como mutuamente excluyentes, y sin embargo, no es el caso.
- A veces, es necesario que se tenga que planificar tanto la respuesta al riesgo de mitigación y la respuesta de contingencia al lado.
- En este tipo de situaciones, se suele preparar un plan proactivo de acciones para reducir la probabilidad y el impacto de los riesgos y también un plan de contingencia.

Es importante controlar los factores desencadenantes o señales de advertencia en caso de que el riesgo sea inevitable. Ambos planes se realizan para todos los riesgos identificados y conocidos. La diferencia es que los planes de contingencia se hacen para los riesgos que se encuentran por debajo de un umbral determinado.

¿Cuáles son las diferencias entre planes de mitigación y planes de riesgos?

Planes de mitigación de riesgos

- Las acciones se definen antes de que ocurra o no ocurra el riesgo.
- Se asignan recursos por adelantado debido a la situación de riesgo identificada.
- Se mitigan los riesgos que están por encima del umbral establecido, aplicando planes de respuesta para reducir probabilidad e impacto
- Trabaja como un plan proactivo.

Los puntos anteriores podrían ser traducidos en las siguientes acciones específicas, PREVIO al tratamiento de datos personales:

1. Realizar INVENTARIO y sistemas de tratamiento.
2. Establecer FUNCIONES Y OBLIGACIONES del responsable del tratamiento.
3. Generar un ANÁLISIS DE RIESGOS de los datos personales.
4. Establecer MEDIDAS DE SEGURIDAD.
5. Realizar un ANÁLISIS DE BRECHAS.
6. Generar un PLAN DE TRABAJO (considera las medidas de seguridad y análisis de brecha).

Planes de contingencia de riesgos

- Se planifican ciertas acciones que se ponen en marcha sólo si las señales de advertencia se disparan.
- No se gastan recursos por adelantado
- No tratamos de cambiar la probabilidad e impacto de un riesgo, pero planificamos cómo controlarlo en caso de que ocurra.
- Trabaja como un plan reactivo.

Los puntos anteriores podrían ser traducidos en las siguientes acciones específicas, DURANTE el tratamiento de datos personales:

1. Llevar a cabo REVISIONES y auditorías.
2. CAPACITAR al personal que lleve a cabo el tratamiento.
3. Llevar a cabo un REGISTRO de los medios de almacenamiento de datos.

¿Cuándo ejecutar un plan de mitigación o contingencia?

Recapitulando ideas;

- El Plan de Contingencias, solo se ejecutará cuando exista o se dispare alguna señal de advertencia.
- El Plan de Mitigación es conveniente hacerlo al principio del proyecto durante la planificación y continuarlo durante toda la ejecución de este. Este plan se puede presentar como un informe, estudio, lista de acciones, etc.

Identificación de Riesgos: Ciclo de Vida de los Datos Personales

Así como en capítulos anteriores pudimos comprender el ciclo de vida del cliente, del mismo modo existe la posibilidad de observar el ciclo de vida de los datos personales con 4 procesos claves: colección, procesamiento legal, archivo y destrucción.

Colección

- Es el primer eslabón del ciclo, que se sustenta en la interacción con los interesados o audiencia.
- Pueden derivarse por una relación contractual o por el consentimiento entregado por el cliente o ciudadano.
- Opera sobre el proceso comercial o de la propuesta de servicios de una organización y amparado en los fines originales para el tratamiento.

Procesamiento Legal

- La relación de negocios por interés legítimo abre este nuevo proceso.
- Se abren las oportunidades de la monetización de datos, que tiene relación con el fin de negocios para el cual fueron recabados los datos.
- Es la etapa donde se entregan los servicios y se sustenta la gestión de oferta y demanda de la organización.

Archivo de Datos

- Esta etapa se debería iniciar en las organizaciones una vez que existe "vencimiento de la base legal" o expira la base de legalidad para la cual fue otorgado el permiso.
- Por ejemplo: si compramos tickets aéreos,

el inicio de esa relación activa el permiso para las siguientes etapas; previa al servicio, durante y post servicio, donde la línea aérea podrá comunicar los distintos eventos por la relación de consumo que se acredita. Si es que no hemos dado permiso para el tratamiento de datos para fines de marketing, el vencimiento se generará al cierre de la etapa de post servicio.

- Otra variante del "archivo de datos" se encuentra el Opt-out o exclusión, que revisamos en capítulos anteriores, como también en el "derecho al olvido" RTBF por sus siglas en inglés.
- Derecho al Olvido: El derecho al olvido se ha acuñado como referencia al reto diario de proteger los derechos fundamentales de los

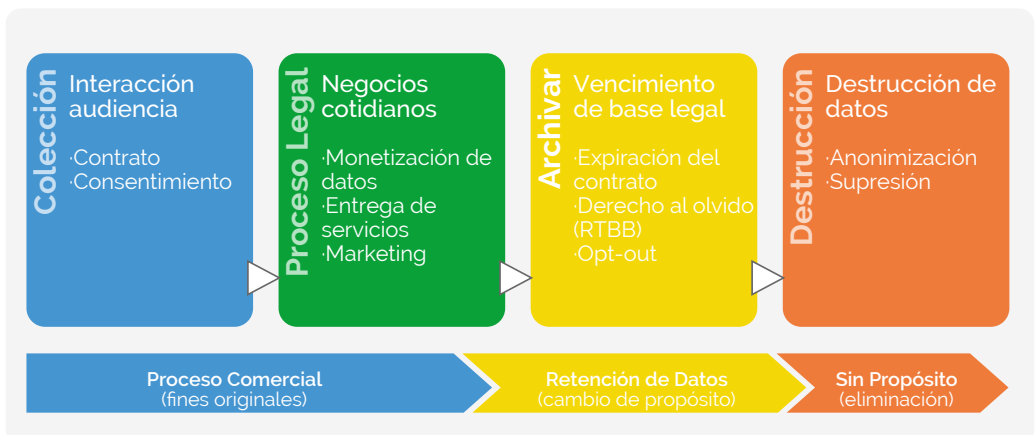
particulares en el ámbito de la Sociedad de la Información, que ha replanteado términos en temas antes sencillos, como la definición de lo que debe comprenderse por información personal.

Destrucción

- Esta última etapa busca la eliminación de datos que ya no tienen un propósito de uso.
- La anonimización y la supresión de ellos son algunas técnicas utilizadas en esta fase.

Una visión integral de este ciclo permitirá una forma más precisa y clara para identificar los riesgos inherentes al procesamiento de datos personales, con el fin de que sean mitigados.

Figura 16 Ciclo de Vida de los Datos Personales



Claves de un Modelo Preventivo para el Tratamiento de Datos

Anticipación, previsión y prevención son las características claves cuando nos referimos a la seguridad en el desarrollo de sistemas de información que tratan eventualmente datos personales.

La transición desde un modelo de desarrollo – basado en la realización de actividades reactivas frente a vulnerabilidades ya materializadas – hacia un modelo evolucionado basado en los 3 factores anteriores, implica extender las

actividades de seguridad a las primeras fases de nuestro ciclo de desarrollo de servicios.

De este modo podremos adelantar la detección, cualificación, priorización de riesgos y requisitos de seguridad, así como la definición de buenas prácticas y medidas de mitigación o contingencia a la fase de concepción del producto o servicio, más aún cuando el desarrollo involucra el tratamiento de datos personales y sensibles.

Figura 17 Claves de un Modelo Preventivo



Estos modelos podrán ser ejecutados por tres métodos complementarios entre sí:

Cuestionarios de evaluación de riesgos e identificación de requisitos: este método se focaliza en perfiles de negocio sin conocimientos especializados en temas de seguridad. Se ejecuta a través de un cuestionario asistido que permite identificar los requisitos de seguridad principales que deben tenerse en cuenta durante el ciclo de vida de los datos personales, así como proporcionará una guía de las principales buenas prácticas y contramedidas que ayuden a completar dichas necesidades.

Modelado de amenazas y análisis de ataques: este método opera desde el punto de vista del atacante o desde el punto de vista defensivo. Mediante estos métodos que se apoyan en diagramas de flujos de datos y herramientas especializadas, es posible identificar los objetivos principales y las partes más vulnerables de un sistema, que será luego la base para definir las contramedidas que ayuden a prevenir o mitigar los efectos de las amenazas al sistema.

Auditorías de seguridad iniciales: los dos métodos anteriores son de igual validez para la identificación de riesgos tanto en sistemas existentes como aún no desarrollados. Para complementar los anteriores, en el caso de sistemas ya existentes, se recomienda la

realización de una auditoría inicial del estado actual del sistema, mediante la realización de pruebas de penetración y pruebas de caja negra.

El último método permite tener la visión del estado actual del riesgo, mientras que los dos anteriores podrían tener en cuenta desarrollo o evoluciones futuras del sistema, por lo que los tres métodos son complementarios, y no necesariamente sustitutivos entre sí.

El objetivo de todos ellos es la identificación de riesgos que:

- ayude a su priorización,
- y la definición de las contramedidas
- y buenas prácticas a aplicar para reducir o eliminar, si es posible, el impacto de dichos riesgos.

La identificación de requisitos y amenazas es un proceso que debe realizarse de manera continua durante todo el ciclo de desarrollo de un sistema de tratamiento de datos, con el objetivo de que se vaya completando un modelo de amenazas cada vez más detallado de manera iterativa.

Lo normal es que se defina:

- Un modelo de alto nivel durante la fase de concepción del servicio,

Figura 18 Modelo de Desarrollo Seguro



- y el mismo se vaya refinando y completando a lo largo del desarrollo evolutivo,
- según se van incorporando nuevas funcionalidades o características al servicio, pueden aparecer nuevas vulnerabilidades o vectores de ataque que deberán ser examinados y analizados, tomando las contramedidas oportunas.
- Todo este proceso iterativo debe ser incorporado de manera natural al ciclo de vida de los datos personales.

La realización de estas actividades en

fases tempranas permite tomar decisiones informadas sobre los riesgos de seguridad en las aplicaciones durante las fases claves, y en base a ello, contar con una lista priorizada de mejoras de seguridad para tener en cuenta en los requisitos, la arquitectura, el diseño y la implementación de la solución. La clave de todo este proceso es centrarse en la búsqueda de amenazas con alta probabilidad y alto impacto, de manera similar o como priorizaríamos otro tipo de riesgos en un proyecto.

Modelos de Prevención de Infracciones

Sobre el proyecto que modifica la Ley N° 19.628 en Chile, establece la obligación de que los responsables de datos (públicos y privados) adopten mecanismos para prevenir la comisión de infracciones; y la posibilidad de adoptar un modelo de prevención de infracciones, que deben contener elementos como la designación de un encargado de prevención; y el establecimiento de un programa de cumplimiento que identifique ciertos elementos como los tipos de datos tratados, protocolos de operación y mecanismos de reporte.

Un Modelo Preventivo

- Los responsables de datos sean personas naturales o personas jurídicas, públicas o privadas, podrán adoptar modelos de prevención de infracciones.
- La Agencia de Protección de Datos Personales será la entidad encargada de certificar el modelo de prevención de infracciones y el programa de cumplimiento.
- Los responsables de datos que incurran en alguna de las infracciones de la **Ley podrán atenuar su responsabilidad si acreditan haber cumplido el modelo de prevención y el programa.**

La Agencia a cargo de establecer las normas, deberá certificar que el modelo de prevención de infracciones y el programa de cumplimiento reúnen los requisitos establecidos en la Ley y su reglamento, y deberá supervisar su cumplimiento.

Los responsables de datos podrán atenuar su responsabilidad si:

- **Acreditan haber cumplido fehacientemente sus deberes de dirección y supervisión para la protección de los datos personales bajo su responsabilidad**
- **y se considerará que esto ha sucedido si hubieren adoptado e implementado un modelo prevención de infracciones, certificado por la Agencia de Protección de Datos Personales.**
- **Estos certificados tendrán una vigencia de tres años, y bajo ciertas circunstancias podrán quedar sin efecto.**

El proyecto ordena la dictación de un reglamento que establezca los requisitos, modalidades y procedimientos para la implementación, certificación, registro y supervisión de los modelos de prevención de infracciones y los programas de cumplimiento.

Conclusiones

En este capítulo hemos podido profundizar en mecanismos para administrar y controlar los riesgos inherentes al tratamiento de Datos Personales, con el Plan de Contingencias, que solo se ejecutará cuando exista o se dispare alguna señal de advertencia, mientras que el Plan de Mitigación es conveniente hacerlo al principio del proyecto, durante la planificación y continuarlo durante toda la ejecución de este.

Del mismo modo existe la posibilidad de observar en el ciclo de vida de los datos personales la identificación de los riesgos, mediante los 4 procesos claves: colección, procesamiento legal, archivo y destrucción de Datos Personales. Una visión integral de este ciclo permitirá una forma más precisa y clara para identificar los riesgos inherentes al procesamiento de datos, con el fin de que sean mitigados.

Anticipación, previsión y prevención son las características claves cuando nos referimos a la seguridad en el desarrollo de sistemas de información que tratarán eventualmente Datos Personales.

La transición desde un modelo de desarrollo – basado en la realización de actividades reactivas frente a vulnerabilidades ya materializadas – hacia un modelo evolucionado basado en los 3 factores anteriores, implica extender las actividades de seguridad a las primeras fases de nuestro ciclo de desarrollo de servicios.

En este sentido, es importante indagar sobre cómo profundizar en las claves de un modelo preventivo, que incremente la seguridad y evite modelos reactivos o de guerrilla. Un modelo de desarrollo seguro de soluciones, servicios y/o productos digitales es clave para administrar los riesgos, sobre la base de identificar las amenazas, modelamiento de las amenazas y por consiguiente el análisis de riesgos.

Sobre el proyecto que modifica la Ley N° 19.628 en Chile, este ofrece mitigantes frente a las multas en la medida si acreditan haber cumplido el modelo de prevención y el programa. Desde aquí la importancia de un sistema de administración de riesgo en el tratamiento de datos personales.

Preguntas para Reflexión

¿Consideras que las empresas y organizaciones están preparadas para administrar los riesgos inherentes al tratamiento de datos personales?
¿Dónde se encuentran a su juicio las principales fortalezas y dificultades?

¿Su visión de la administración había considerado estos elementos de riesgo? ¿En qué aspectos tendrá que trabajar con urgencia en su empresa o emprendimiento?



Contenido Complementario

Recurso:

Nada Es Privado - Documental sobre Cambridge Analytica, la consultora política que simboliza el lado oscuro de las redes a partir de las elecciones presidenciales de 2016 en EE. UU.

Enlace: <https://bit.ly/g-NadaesPrivadoNetflix>





Capítulo 10:

Códigos de Conducta y Sistemas de Autorregulación

Introducción

Las empresas están invirtiendo sumas considerables para asegurarse de que cumplen con estas nuevas regulaciones. En total, las empresas de Fortune Global 500 habían gastado \$ 7,8 mil millones en 2018 preparándose para GDPR, según una estimación de la Asociación Internacional de Profesionales de la Privacidad - IAPP.

Las empresas han contratado delegados de protección de datos, un puesto corporativo recién definido y ordenado por GDPR para todas las empresas que manejan grandes cantidades de datos personales. A pesar de estas medidas, pocas empresas se sienten plenamente compatibles y muchas todavía están trabajando en soluciones escalables.

Un desafío central, especialmente para las empresas que operan a nivel internacional, es la naturaleza fragmentada de la regulación. Los requisitos son muy diferentes de una jurisdicción o mercado a otro. Para abordar la diversidad regulatoria y anticipar las regulaciones futuras, muchas empresas han comenzado a sistematizar su enfoque de

cumplimiento. Algunos han comenzado a crear roles y responsabilidades regulatorias dentro de sus organizaciones. Muchos están intentando implementar soluciones preparadas para el futuro.

Otro aspecto difícil de la regulación de la privacidad tiene que ver con la eliminación y transferencia de datos: las regulaciones permiten a los consumidores solicitar que se eliminen sus datos o que las empresas proporcionen datos de usuario a consumidores individuales u otros servicios. Para muchas empresas, estas tareas son un desafío técnico.

Los conjuntos de datos corporativos suelen estar fragmentados en diversas infraestructuras de TI, lo que dificulta la recuperación de toda la información sobre consumidores individuales. Además, algunos datos pueden estar ubicados fuera de la empresa, en redes afiliadas o de terceros. Por estas razones, las empresas pueden tener dificultades para identificar todos los datos de todas las fuentes para transferirlos o eliminarlos.

Pasos Proactivos para las Organizaciones

Han surgido varias acciones efectivas para las empresas que buscan abordar los requisitos mejorados de privacidad del consumidor y protección de datos. Estos abarcan el ciclo de vida de los datos empresariales e incluyen pasos en las operaciones, la infraestructura y las prácticas de cara al cliente, y están habilitados por el mapeo de datos.

Mapeo de Datos

Las empresas necesitan saber qué datos realmente necesitan para atender a los clientes. Gran parte de los datos que se recopilan no se utilizan para análisis y no serán necesarios en el futuro. Las empresas mitigarán el riesgo recopilando solo los datos que probablemente necesitarán. Otro paso necesario es escribir o revisar las políticas de seguridad y almacenamiento de datos. Los mejores enfoques tienen en cuenta las diferentes categorías de datos, que pueden requerir diferentes políticas de almacenamiento.

Operaciones

Las organizaciones líderes han desarrollado prácticas de administración de identidad y acceso para individuos de acuerdo con sus roles, con niveles de acceso de seguridad determinados para diferentes categorías de datos. Aproximadamente un tercio de las infracciones en los últimos años se han atribuido a amenazas internas. Este riesgo se puede mitigar asegurando que los conjuntos de datos sean accesibles solo para aquellos que los necesitan y que nadie tenga acceso a todos los datos disponibles.

Al trabajar en estrecha colaboración con terceros, afiliados y proveedores, las empresas pueden comprender cómo y dónde se almacenan sus datos. Este conocimiento es especialmente importante cuando terceros apoyan el desarrollo de productos y funciones y necesitan acceso a los datos del consumidor. Algunas empresas están considerando

establecer juntas de revisión para respaldar las decisiones sobre el intercambio de datos con terceros.

Infraestructura

Las organizaciones están trabajando para crear entornos de infraestructura que puedan adaptarse fácilmente a los crecientes volúmenes de datos recopilados, además de atender las innovaciones tecnológicas. La mejor práctica es almacenar datos en un número limitado de sistemas, según el tipo de datos o la clasificación. Una huella de sistemas más pequeña reduce la posibilidad de infracciones.

Mejores Prácticas Orientadas al Cliente

Las empresas líderes están construyendo "privacidad por diseño" en aplicaciones orientadas al consumidor, con características tales como cierres de sesión automáticos y requisitos para contraseñas seguras. La seguridad y la privacidad se convierten en opciones predeterminadas para los consumidores, mientras que las características logran un equilibrio con la experiencia del usuario.

Es importante que las organizaciones se comuniquen de forma transparente: los clientes deben saber cuándo y por qué se recopilan sus datos. Muchas empresas están agregando la privacidad del consumidor a sus propuestas de valor y elaborando cuidadosamente los mensajes en sus políticas de privacidad y avisos de cookies para alinearlos con la marca en general.



Derechos del Consumidor en torno al Tratamiento de sus Datos Personales

Portabilidad de Datos Personales

GDPR (Regla General de Protección de Datos por su sigla en inglés) consagra este derecho a favor del titular para que pueda solicitar y recibir del responsable, los datos personales que le incumban en un formato estructurado, de uso común y lectura mecánica para transmitirlos a otro responsable, siempre y cuando la base de licitud para el tratamiento haya sido el consentimiento otorgado por titular o la necesidad del tratamiento para la ejecución de un contrato en el que el titular sea parte, y el tratamiento se haga por medios automatizados.

El GDPR también establece que cuando sea técnicamente posible, el responsable deberá transmitir directamente los datos personales al nuevo responsable.

Los códigos de conducta deben reconocer la masificación del tratamiento automatizado de datos personales y la digitalización de todos los aspectos de la vida de los Consumidores, y advertir que la incorporación de este derecho puede generar bastantes beneficios para los titulares de datos que desean entregar sus datos personales a un nuevo responsable o simplemente no depender de un determinado responsable para conservar su información personal.

Por lo tanto, es recomendable:

- Elevar los estándares de protección
- Incorporar dentro de su modelo de tratamiento de datos personales el reconocimiento del derecho de portabilidad de los datos de sus Consumidores.

Casos de uso o ejemplos para la adopción y reconocimiento de este derecho de portabilidad:

- Es recomendable evaluar la factibilidad técnica y económica de implementar paulatinamente el reconocimiento del derecho de portabilidad de datos personales de sus Consumidores.
- Establecer políticas sobre la forma en que este derecho deberá ser ejercido y la forma en que el personal de servicio deberá actuar frente a una solicitud de portabilidad. Esta política también puede establecer condiciones para rechazar una solicitud de portabilidad de datos.
- Implementar el cumplimiento del ejercicio de este derecho de distintas formas, buscando la que mejor se adapte a su organización. Por ejemplo, pueden transmitir electrónica y directamente los datos a los Consumidores, o pueden habilitar en su sitio web herramientas tecnológicas que permitan al Consumidor descargar o extraer sus datos directamente.
- Existen recursos técnicos que faciliten esta tarea en *Open Data Handbook*, a través del siguiente link: <http://opendatahandbook.org/>

Oposición al Tratamiento de Datos Personales

En ejercicio del derecho de oposición, el titular de datos puede oponerse a un tratamiento llevado a cabo por el responsable. Sobre este derecho resulta especialmente relevante la

regulación que hace el GDPR respecto del tratamiento de datos personales realizado con fines de marketing directo y digital, según la cual el titular de datos personales puede oponerse en todo momento al tratamiento de sus datos. Una vez que el titular se opone en los términos señalados, el responsable debe finalizar el tratamiento realizado con aquel fin.

Sin perjuicio de la regulación que existe sobre este tema en el ordenamiento jurídico nacional, los códigos de conducta deben buscar mecanismos para reconocer la aplicación de este derecho por parte de los Consumidores.

Casos de uso o ejemplos para la adopción y reconocimiento de este derecho de oposición al tratamiento de datos:

- Informar a los Consumidores sobre su derecho de oponerse al tratamiento de sus datos personales con la finalidad de realizar actividades de marketing directo y digital.
- Permitir diversas vías o medios en virtud de los cuales los Consumidores puedan fácilmente ejercer su derecho de oposición al tratamiento de sus datos personales, incluyendo correo electrónico, vía telefónica u otros.
- Se recomienda establecer políticas internas para regular la forma en que van a cumplir con el ejercicio de este derecho por parte de un Consumidor, incluyendo un tiempo límite de respuesta.

Responsabilidad y Gobernanza en el Tratamiento de Datos Personales

Protección de datos personales de los Consumidores desde el diseño y por defecto

GDPR establece que el responsable del tratamiento de datos (controlador de los datos) debe aplicar tanto en el momento de determinar los medios de tratamiento como en el momento del propio tratamiento, medidas técnicas y organizativas apropiadas a fin de cumplir los requisitos del tratamiento de datos del GDPR y proteger los derechos de los titulares de datos.

En este contexto, es importante:

- Adoptar un enfoque de protección de datos personales desde el diseño y por defecto,
- Aplicando, tanto en el momento en que determinan las características del tratamiento de los datos como durante aquel, las medidas técnicas y organizativas que sean apropiadas y suficientes.

De esta forma, es recomendable garantizar que:

- Por defecto, solo se traten los datos que sean necesarios para cumplir con los fines del tratamiento y que aquellos no sean tratados luego de alcanzados esos fines.
- También se recomienda que las medidas técnicas y organizativas propendan a que solo pueda acceder a los datos aquellas personas cuyo acceso es indispensable para cumplir

los propósitos del tratamiento.

- La decisión de cuáles medidas son las más adecuadas conlleva un análisis que debe tomar en consideración una serie de factores, como:
 - el estado de la técnica,
 - el costo de la medida,
 - las características y fines del tratamiento,
 - el riesgo de que el tratamiento implique una afectación en los derechos de los sujetos de datos.

Casos de uso o ejemplos para proteger los datos personales desde el diseño y por defecto:

- Definir como política interna el establecimiento de la protección de datos de los Consumidores como una parte de sus procesos de diseño e implementación de sistemas, servicios, productos y prácticas comerciales.
- Cuando se utilicen servicios, sistemas tecnológicos o productos de terceros se aseguren de que ellos han sido diseñados o fabricados teniendo en cuenta medidas de protección de datos personales.
- La aplicación de técnicas de seudonimización y anonimización en sus actividades de tratamiento de datos personales de los Consumidores.
- Implementar dentro de la organización políticas que determinen la forma en que

los trabajadores tratarán datos personales, especificando los principios que deberán regir aquellas actividades.

- Adoptar medidas de control físicas y electrónicas para gestionar el acceso a los datos personales, de manera tal que no puedan acceder a aquellos terceros no autorizados. Un ejemplo de medidas físicas es el restringir la entrega de llaves de acceso a los lugares en que se encuentren los datos solo a aquellas personas que estén efectivamente involucradas en las actividades de tratamiento.

Mantener Registro de las Actividades de Tratamiento de Datos Personales

GDPR obliga al responsable del tratamiento de datos a llevar un registro de las actividades de tratamiento efectuadas bajo su responsabilidad, en donde se indiquen cuáles son los datos que se tratan, cuál es el fin del tratamiento, a quiénes son comunicados los datos, entre otros aspectos.

En este escenario, es de gran utilidad para la protección de los derechos de los Consumidores y para el cumplimiento, que se adopte esta regulación y llevar este tipo de registro, el cual facilitará labores de fiscalización en un escenario futuro, y elevará los estándares de transparencia de la organización.

Casos de uso o ejemplos para el registro de las actividades de tratamiento de datos personales:

- Evaluar el mecanismo que resulte más apropiado para llevar a cabo esta clase de registro, pudiendo implementarse idealmente en formatos digitales.
- Adoptar políticas relativas a la forma de actualizar periódicamente estos registros con el propósito de que aquellos no queden obsoletos.

- El registro debe contemplar también:
 - Políticas de privacidad usadas por la organización;
 - Registro de los consentimientos obtenidos;
 - Mandatos para el tratamiento de datos por un procesador de datos;
 - Informes sobre vulneraciones de seguridad relativas a los datos personales.

Evaluar el impacto de las operaciones del tratamiento, cuando sea probable que entrañen un alto riesgo para los derechos de sus Consumidores

De acuerdo con GDPR, en aquellos casos en que sea probable que un tipo de tratamiento -especialmente cuando se usan tecnologías disruptivas- por su naturaleza, contexto o fines, entrañe un alto riesgo para los derechos y libertades de los titulares, el responsable de la base de datos debe llevar a cabo una evaluación del impacto de las operaciones de tratamiento en la protección de los datos personales.

En consonancia con la protección de los derechos de los Consumidores respecto al tratamiento de sus datos personales, es recomendable adoptar:

- Evaluaciones de impacto cuando adviertan que cierta operación de tratamiento pueda involucrar un alto riesgo para los derechos de sus Consumidores.
- En caso de dificultades en la implementación de esta recomendación, al menos se requiere considerar aquellos casos en que las actividades de tratamiento involucren datos sensibles de los Consumidores o un potencial impacto a su privacidad.

Casos de uso o ejemplos de impacto en las operaciones de tratamiento:

- Adoptar una posición conservadora y efectuar la realización de evaluaciones de impacto en todos sus proyectos importantes que involucren el tratamiento de datos personales de los Consumidores.
- En las evaluaciones de impacto, involucrar a todos aquellos que puedan tener incumbencia en el tema dentro de la organización, como el delegado de protección de datos personales, directivos a cargo del área de tecnologías de la información o de los canales de atención al cliente, por ejemplo.
- Capacitar al personal de forma que este pueda comprender cuando alguna operación o proyecto pueda requerir la realización de una evaluación de impacto.
- Llevar un registro de las razones tomadas en consideración cuando, frente a un nuevo proyecto que involucraba tratamiento de datos personales, se decidió no realizar una evaluación de impacto.

Designar a un Delegado de Protección de Datos Personales

GDPR contempla la figura del "Delegado de Protección de Datos", que tiene entre sus funciones las de informar y asesorar al responsable de la base de datos o al encargado y a sus empleados sobre las obligaciones que tienen en materia de protección de datos, así como supervisar el cumplimiento de GDPR.

Es importante nombrar a alguien dentro de la organización que obedezca a la figura del delegado de protección de datos que establece el GDPR. Esto tendrá beneficios tanto para los Consumidores y la protección de sus derechos.

Se recomienda nombrar a un delegado de protección de datos que tenga, al menos, las siguientes funciones:

- Capacitar y asesorar a los trabajadores en

materia de protección de datos;

- Velar por que los trabajadores traten datos personales cumpliendo, de ser aplicable, las políticas de privacidad de la organización y, en todo caso, las normas aplicables; y
- Gestionar la respuesta a las solicitudes de ejercicio de derecho de los Consumidores.

En atención a los deberes del delegado, se aconseja que las organizaciones designen al delegado atendiendo a:

- Sus cualidades profesionales y, en particular, a sus conocimientos en materia de protección de datos.
- Es fundamental, además, que el delegado de protección de datos esté continuamente capacitándose en aquella área, para que así tenga los recursos suficientes para cumplir adecuadamente sus funciones.
- Casos de uso o ejemplos asociadas al nombramiento de un delegado de protección de datos personales:
- El delegado de protección de datos personales puede ser un colaborador o puede ser una persona externa designada especialmente para el cargo.
- Como forma de optimizar la relación de los Consumidores con la organización respecto al tratamiento de datos personales, se sugiere evaluar el designar al delegado de protección de datos personales como punto de contacto central o único en estas materias, con potestades suficientes para resolver reclamaciones o consultas, o atender el ejercicio de derechos de los titulares de datos.
- Se sugiere establecer al delegado de protección de datos personales como autoridad principal dentro de la organización en lo que respecta a la protección de los datos personales de los Consumidores, pudiendo ser contactado por las distintas reparticiones y empleados.

Seguridad en el Tratamiento de Datos Personales

Notificar a los Consumidores sobre violaciones de seguridad que afecten sus datos personales

De acuerdo con GDPR, el responsable debe notificar una violación de la seguridad al titular de los datos personales cuando aquella suponga un alto riesgo para los derechos de los titulares.

En este contexto, es recomendable notificar a los Consumidores cuando, producto de una vulneración a sus medidas de seguridad, sea probable que aquellos se vean afectados en sus derechos. Por ejemplo, esto podría ocurrir en el caso de que, producto de un ciberataque, un tercero accediera a bases de datos de la organización con información sensible de sus Consumidores.

Es importante aclarar que:

- Una vulneración a las medidas de seguridad no necesariamente implicará una afectación de la privacidad de los Consumidor y, por ende, no siempre conllevará el deber de notificarlo.
- Un ejemplo sería el caso en que los datos vulnerados correspondieran a bases de datos que la organización hubiera hecho ininteligibles para terceros por medio de técnicas de anonimización o encriptación.
- Por esta razón, es recomendable utilizar este tipo de medidas para minimizar el impacto de eventuales vulneraciones de seguridad.

Es recomendable que:

- La notificación al Consumidor se realice tan

pronto la organización se percate de que sus medidas de seguridad han sido vulneradas.

- Además, es aconsejable que la notificación señale la magnitud de la violación de seguridad, sus consecuencias, las medidas adoptadas por para mitigar sus efectos y los canales a través del cual el Consumidor puede obtener más información.

Casos de uso o ejemplos asociados a la notificación de vulneraciones de seguridad que afecten datos personales:

- Definir claramente los protocolos internos que deben respetarse con el propósito de notificar a los Consumidores sobre una vulneración de medidas de seguridad que afecte sus derechos.
- Este procedimiento debiese indicar los parámetros que permiten definir cuándo se debe notificar una violación de seguridad, a quién y por qué medios.
- La definición de este protocolo puede ser de gran ayuda para que la notificación al Consumidor se haga lo más pronto posible y contenga un mayor grado de detalle respecto de aquella.
- Adoptar un texto modelo de notificación. Existen variados modelos que han sido dispuestos por las autoridades de protección de datos europeas y que pueden ser de utilidad para los Asociados.
- Por ejemplo, el modelo de notificación de brechas de la Agencia Española de Protección de Datos, que está en la página 45 del documento disponible en el siguiente sitio web: <https://www.aepd.es/media/guias/guia-brechas-seguridad.pdf>

Tratamiento de Datos Personales realizado por Terceros

Adoptar resguardos al encargarle a terceros la ejecución de las actividades de tratamiento de datos personales (art. 28 del GDPR)

Es comprensible que puede ser técnicamente complejo ejecutar por sí mismos las actividades de tratamiento de los datos personales de sus Consumidores y con ello la conveniencia de externalizarlas. Para los efectos de estas recomendaciones, llamaremos "Encargados" a los proveedores que llevan a cabo aquellas actividades.

La Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada permite que el tratamiento de datos se lleve a cabo a través de Encargados, en la medida que se le otorgue a estos últimos un mandato escrito para tratar los datos personales.

GDPR señala que solo se pueden elegir como Encargados a quienes ofrezcan garantías suficientes para aplicar las medidas técnicas

y organizativas apropiadas para el tratamiento, de manera tal de garantizar la protección de los derechos del Consumidor.

GDPR establece la obligación del Encargado de informar a su mandante (en este caso, la empresa propietaria de la relación) sobre:

- Su intención de incorporar a otros Encargados en las actividades de tratamiento, de manera tal que este último pueda aprobar o rechazar su designación.
- En el evento de que el Asociado apruebe la designación de un nuevo Encargado, este último deberá asumir las mismas obligaciones de protección de datos asumidas por el Encargado.
- Sin perjuicio de lo anterior, GDPR establece que el Encargado inicial será plenamente responsable ante el Asociado por el cumplimiento de las obligaciones del otro encargado.

Casos de uso o resguardos que deben adoptarse al encargar a terceros el tratamiento de datos personales:

- Tratar los datos personales únicamente siguiendo instrucciones documentadas del responsable;
- Garantizar que sus trabajadores que participarán en el tratamiento de los datos se han comprometido a respetar la confidencialidad y seguridad de aquellos;
- Adoptar las medidas técnicas y organizativas apropiadas para garantizar un nivel de seguridad adecuado para el tratamiento de los datos;
- Asistir al Contratante para que pueda cumplir

con las obligaciones que le impone la Ley chilena sobre protección de datos y, en particular, con su obligación de responder a las solicitudes de ejercicio de los derechos de los Consumidores dentro del plazo de dos días hábiles.

- A elección del Contratante, suprimir o devolver todos los datos personales de los Consumidores una vez finalice la prestación de los servicios de tratamiento.
- Poner a disposición del Contratante toda la información necesaria para demostrar el cumplimiento de sus obligaciones, así como para permitir y contribuir a la realización de auditorías por parte del Contratante.



Conclusiones

Los consumidores cada vez y con mayor frecuencia están restringiendo los tipos de datos que comparten con las empresas u organizaciones. Los consumidores tienen un mayor control sobre su información personal como resultado de las muchas herramientas de privacidad ahora disponibles, incluidos los navegadores web con bloqueadores de cookies integrados, software de bloqueo de anuncios (utilizado en más de 600 millones de dispositivos en todo el mundo) y navegadores (utilizado por más del 40 por ciento de los usuarios de Internet en todo el mundo).

Frente a estas restricciones y sumado a las gestiones de los legisladores, las organizaciones tienen la obligación de poder crear procedimientos de autorregulación para el tratamiento ético de datos, que permita equilibrar las demandas ciudadanas en la privacidad de datos.

Para esto las organizaciones tienen la oportunidad de:

- **Asegurar los Derechos del Consumidor en torno al tratamiento de sus datos personales.**
- **Velar por un estándar de responsabilidad y gobernanza en el tratamiento de datos.**
- **La seguridad en el tratamiento de datos como una máxima corporativa.**
- **Elegir Encargados (terceros), a quienes ofrezcan garantías suficientes para aplicar las medidas técnicas y organizativas apropiadas para el tratamiento.**

Este capítulo nos permitió comprender modelos de gestión de riesgos, mientras que este, con el que cerramos esta publicación, nos permite establecer una visión alto nivel sobre la ética en el tratamiento de datos personales con un estándar que se anticipa a la regulación.

Preguntas para Reflexión

¿Cree que las empresas y organizaciones están preparadas para autorregularse en materia de protección de datos? ¿Cuáles son las principales brechas?

¿Cree que estos temas son dependientes sólo del tamaño de la organización? ¿Qué otras variables harían que una organización debiera cuestionarse sobre estos asuntos?



Contenido Complementario

Recurso:

Cumplimiento de GDPR desde mayo de 2018: un desafío continuo: Las empresas deben automatizar y optimizar, o el desafío del cumplimiento de GDPR las abrumará.

Enlace: <https://mck.co/3ylrWjz>



Glosario

- **Conocimiento:** La nueva economía es una economía del conocimiento. Es decir, la información, experiencia, habilidades y destrezas de las personas son el factor fundamental al momento de generar valor. La fortaleza no la tiene de manera exclusiva el dueño del capital, sino que radica en el *Know-How* (saber cómo) de las personas. De allí que ahora se hable de trabajadores del conocimiento.
- **La nueva economía es digital:** Esto quiere decir que la información se halla en forma digital, lo que facilita su procesamiento a través de equipo de cómputos y la transferencia en tiempo real por medio de redes de comunicación. En este sentido, ya se está trascendiendo hacia lo cuántico lo que implica la velocidad de la luz para las comunicaciones electrónicas.
- **Virtualización:** Lo virtual no implica la no existencia, sino el uso de la red y el trabajo en la misma, mediante las tecnologías de la información y comunicación. En este orden de ideas, lo virtual implica una nueva forma de relaciones sociales, políticas y económicas, que ameritan el reconocimiento de la virtualidad y su validez legal.
- **Organización celular:** Hace referencia a los cambios en la organización corporativa. Se trasciende la estructura lineal y piramidal, para dar paso a arreglos centrados en los equipos de trabajo.
- **Integración/interconexión en Red:** La red implica nuevas formas de trabajo en los que existe continuidad y la comunicación es permanente entre sus integrantes. De esta forma equipos interdependientes se conectan para lograr la sinergia y potenciar sus habilidades para realizar un mejor trabajo.
- **Desintermediación:** La nueva economía permite la eliminación de barreras entre los participantes en los intercambios comerciales. Es decir, productores y consumidores tienen comunicación directa a través de las plataformas tecnológicas.
- **Convergencia:** En la Economía Digital el sector predominante es el de los medios de comunicación, los cuales son el producto de la convergencia de las industrias de tecnología, comunicaciones y contenidos. Es necesario precisar que medios de comunicación ya no son sólo los tradicionales (radio, tv, prensa) sino que se incluyen las telecomunicaciones, las redes sociales y los portales web.
- **Inmediatez:** Un signo de estos tiempos es la rapidez de los cambios y la necesidad de generar respuestas inmediatas a las necesidades planteadas. Por otra parte, la globalización y las TIC's permiten el intercambio en tiempo real de información e incluso de bienes y servicios.
- **Discordancia:** La Economía Digital no está exenta de problemas, se genera una brecha digital entre quienes tienen acceso a la información y las nuevas tecnologías y entre quienes no pueden acceder a estos elementos.

De igual manera, se genera desigualdad entre las personas que tienen conocimiento y los que no. Lo anterior, lamentablemente genera una distancia mayor entre países y el dominio por parte de corporaciones globales.

- **Disrupción Digital:** Es un efecto que cambia las expectativas fundamentales y comportamientos de la cultura, mercado, industria o procesos y que es causado o expresado a través de las capacidades, canales o bienes digitales.
- **Big-Data:** Es información de gran volumen, velocidad y/o variedad que requiere formas de procesamiento innovadoras y que sean efectivas en cuanto a costo, a fin de generar insights relevantes y ayudar a la toma de decisiones.
- **Cloud:** Estilo de computación en el que las habilidades escalables y elásticas que facilitan las tecnologías de la información se entregan como un servicio usando tecnologías de Internet.
- **Mobile:** Es un término utilizado para describir diversas actividades que son ejecutadas utilizando dispositivos móviles como tablets o smartphones.
- **Redes Sociales:** Son un ambiente online donde se crea, consume, promueve, distribuye y comparte contenido para propósitos que son fundamentalmente relacionados a las comunidades y actividades sociales más que a objetivos funcionales u orientados a las tareas.
- **Inteligencia Artificial (IA):** Es una tecnología que aparenta emular el desempeño humano, generalmente a través del aprendizaje, llegando a sus propias conclusiones, aparentando entender contenido complejo,

involucrándose en diálogos naturales con personas o reemplazando a personas en la ejecución de tareas no rutinarias.

- **Machine Learning:** Disciplina dentro de la Inteligencia Artificial que utiliza algoritmos compuestos por variadas tecnologías, utilizadas en aprendizaje supervisado y no supervisado, que operan guiados por las lecciones de información existente.
- **Blockchain:** Es un tipo de libro de cuentas donde transacciones de valor (bitcoins, por ejemplo) son secuencialmente agrupadas en bloques. Cada bloque es encadenado al bloque anterior y son inmutablemente grabados a través de una red de pares (P2P) utilizando confianza criptográfica y otros mecanismos de aseguramiento.
- **Autorización (Opt-in):** Consentimiento previo, expreso e informado del titular de los datos personales para llevar a cabo el tratamiento.
- **Base de Datos:** Conjunto organizado de Datos Personales que sean objeto de tratamiento.
- **Dato Personal:** Cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables. Son algunos ejemplos de Datos Personales los siguientes: nombre, cédula, dirección, correo electrónico, número telefónico, estado civil, datos de salud, huella dactilar, sueldo, bienes, entre otros.
- **Dato Personal Privado:** Es el dato que por su naturaleza íntima o reservada sólo es relevante para la persona titular del mismo.
- **Encargado del Tratamiento:** Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, realiza el Tratamiento de Datos Personales por cuenta del responsable

del Tratamiento.

- **Delegado de Protección de Datos:** funcionario delegado de la protección de datos que constituye un contacto efectivo en la materia con el Consejo para la Transparencia.
- **Reclamo:** Solicitud del Titular del dato o de las personas autorizadas por éste o por la Ley para corregir, actualizar o suprimir sus Datos Personales o para revocar la autorización en los casos establecidos en la Ley.
- **Responsable del Tratamiento:** Persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, decide sobre la base de datos y/o el Tratamiento de los datos.
- **Titular:** Persona natural cuyos Datos Personales sean objeto de Tratamiento.
- **Transferencia:** La Transferencia de Datos Personales tiene lugar cuando el responsable y/o Encargado del Tratamiento de Datos Personales, envía la información o los Datos Personales a un receptor, que a su vez es Responsable del Tratamiento y se encuentra dentro o fuera del país.
- **Transmisión:** Tratamiento de Datos Personales que implica la comunicación de los mismos dentro o fuera del territorio chileno cuando tenga por objeto la realización de un tratamiento por el Encargado por cuenta del responsable.
- **Tratamiento:** Cualquier operación o conjunto de operaciones sobre Datos Personales, tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión.
- **Derecho de acceso:** Solicitar y obtener confirmación acerca de si sus datos personales están siendo tratados, accediendo a: (i) los datos tratados y su origen; (ii) la

finalidad del tratamiento; (iii) los destinatarios a quienes se han comunicado o cedido o se prevé comunicar o ceder y (iv) el periodo de tiempo durante el cual serán tratados. El proyecto contempla ciertas excepciones a este derecho.

- **Derecho de rectificación:** Derecho a solicitarla cuando los datos son inexactos, desactualizados o incompletos.
- **Derecho de cancelación:** Derecho a pedir la destrucción de los datos, en escenarios tales como (i) cuando no son necesarios en relación con los fines para el cual fueron recogidos; (ii) cuando se haya revocado el consentimiento; (iii) cuando hayan sido obtenidos o tratados ilícitamente por el responsable; entre otros.
- **Derecho de oposición:** Derecho a solicitar que no se lleve a cabo un tratamiento determinado, si (i) afecta sus derechos y libertades fundamentales; (ii) se realiza exclusivamente con fines de marketing directo, salvo que exista un contrato entre titular y el responsable; (iii) el titular de datos ha fallecido; o (iv) se realiza respecto de datos obtenidos de una fuente de acceso público.
- **Derecho de portabilidad:** Derecho a obtener una copia de los datos personales de manera estructurada, en un formato genérico y de uso común, que permita ser operado por distintos sistemas y comunicarlos a otro responsable, cuando (i) el titular haya entregado sus datos directamente al responsable; (ii) sea un volumen relevante de datos, tratados de forma automatizada; y (iii) la base el titular haya dado su consentimiento para el tratamiento o se requiera para la ejecución o el cumplimiento de un contrato.



HUELLA DIGITAL

Cual magna arquitectura, reflejo de cualquier gran imperio que se concibe incluso desde lo granular; partícula a partícula, hoy lo hacen nuestros datos en una cada vez más imperante economía digital, que pareciera ser brújula de nuestro destino. Ante ello, organizaciones públicas y privadas han debido saber administrar esta responsabilidad en función del beneficio y desarrollo social de las diversas naciones, donde confluyen disputas filosóficas y normativas en torno a los límites de la privacidad.

El profesor Cristián Maulén, recopila y sintetiza los aspectos más esenciales y relevantes para cualquier líder empresarial que presente un interés en la innovación, en el cumplimiento de los ecosistemas normativos regulatorios e incluso, en quienes tengan un compromiso personal con la democracia y el cumplimiento de los derechos de los civiles. En esta publicación, usted será invitado a adoptar acuerdos voluntarios en torno a la protección de datos personales, gestionando relevancia en la economía digital.

Fernando Göler, Periodista