

# Affinity PetCare: Cómo usar «employer branding» para atraer talento

Aranca Ruiz

Especialista en Talento y Selección. Socia de Headhunter & Talentist. Responsable del área de Headhunting y Selección en Capital Humano

Atraer el talento digital es una de las mayores prioridades para muchas empresas y requiere de la transformación digital del propio departamento de RRHH. Con el objetivo de conocer de primera mano cómo fue ese camino de aprendizaje, conversamos con Teresa Niubó de Affinity PetCare.



«Tengas la empresa que tengas, la gente que tengas dentro es lo que hará que consigas tus objetivos y hacerte con ellos debería ser tu primera prioridad». Este es uno de los lemas de **Teresa Niubó** (1), Directora de RRHH de Affinity PetCare. Teresa forma parte de una raza muy especial de Directores de Recursos Humanos, exploradores y retadores, que le valdría mucho la pena tener a todas las empresas.

Los Directores de Recursos Humanos están al servicio de la organización, pero no por ello carecen de liderazgo y visión transformadora de la función. Intervienen en la gestión de los procesos de los empleados, pero no por ello han de ser líderes en el diseño de estrategias y la elección del mejor equipo para llevarlas a cabo. Los empleados, llamados «recursos humanos», no son considerados «tecnología» pero sí son una constante fuente de innovación. Son el motor. Son la gasolina. El corazón de la empresa. Y el área que lo gestiona se considera un vertical cuando es una rama horizontal, ya que su trabajo y rendimiento impacta de forma transversal a toda la organización.

Atraer el talento digital es una de las mayores prioridades para muchas empresas y requiere de la

transformación digital del propio departamento de RRHH. Con el objetivo de conocer de primera mano cómo fue ese camino de aprendizaje, conversamos con Teresa Niubó de Affinity PetCare.



De izquierda a derecha: Arancha Ruíz y Teresa Niubó

## LA HOJA EN BLANCO

Teresa Niubó llegó a Affinity PetCare tras una trayectoria en multinacionales americanas (HP, General Electric y Sara Lee), donde gracias a la gran marca de estas grandes corporaciones era fácil atraer candidatos. En estas multinacionales había aprendido mucho, pero la globalización había comenzado una tendencia a la centralización que dejaba a directivos con iniciativa y ganas de innovar como Teresa con menos autonomía.

Affinity era una gran oportunidad, un proyecto donde estaría cerca del centro de decisión, en un sector relativamente nuevo para ella porque aunque era gran consumo —*consumer goods*— también conocido como *Fast Moving Consumer Goods* no era tan distinto de lo que ella conocía. Una diferencia muy sutil en algunos aspectos que no incluyen la atracción de candidatos, puesto que compiten por el mismo perfil con las grandes empresas del mercado. AffinityPetCare es una empresa de alimentación para mascotas (perros y gatos) en un océano de marcas habituales para el consumo humano.

¿Cómo consiguen ser atractivos para perfiles que podrían irse con conocidas marcas de bebida, alimentación o perfumería? Por el mismo motivo que le atrajeron a ella. Mostrándoles que no estarían en una organización que para cada acción requerían veinte firmas, sino que podrían aportar desde el primer momento y ver de cerca los resultados. Ya no estaría todo decidido por unos directivos en oficinas centrales de Ginebra, Atlanta o Seattle. A los candidatos de Affinity PetCare les ofrecen «una hoja en blanco» que sólo tiene como titular el reto que tienen delante y les piden que la solución la diseñen ellos. Y como en muchas empresas, unas veces el foco está en la expansión internacional, otros en la transformación de los canales, en la innovación del producto o en la evolución de su relación con el cliente. Distintos retos, muy diferentes uno de otros. Y en todos la hoja en blanco cambia, siendo eso el mejor de los discursos para atraer perfiles innovadores y exploradores como son ellos. Y dio resultado. En Europa su política de selección fue un éxito gracias a elegir profesionales a los que les dieron recursos y sobre todo, confianza, que han resultado ser líderes de actitud resiliente y exploradora y que han llevado a la compañía a donde ellos querían.



La cuestión es que, compitiendo en un mercado global y en pleno crecimiento, a pesar de esos éxitos en la creación de equipos, todavía no conseguían el número de candidatos idóneos para cubrir las vacantes al ritmo que necesitaban. Tampoco podían esperar a que los *junior* crecieran, porque su crecimiento era mayor que el periodo de maduración. Para dar solución a ese reto decidieron apostar por una estrategia a largo plazo implementando una sólida estrategia de *Employer Branding*, con esa cultura de exploración y emprendimiento que les caracteriza.

## EL EMBUDO DE CONVERSIÓN DEL EMPLEADO

Todavía Teresa recuerda las horas invertidas en selección, en entrevistas donde el tiempo para convencer era mucho mayor que el tiempo para evaluar, pues se veía obligada a explicar uno a uno quiénes eran ellos y cuál era su diferenciación. Eran muy conscientes de los escasos que eran esos candidatos y que el desconocimiento que estos tenían de su proyecto y sus valores jugaban en su contra.

Entonces se dio cuenta que tenía que convencer con un relato que llegara ANTES de que el entrevistado estuviera sentado enfrente de ella. Hizo un click conceptual. Se dio cuenta que lo digital era transversal, decidió explorar por su cuenta en la transformación de las compañías y también en el marketing digital, al fin de cuentas era algo «*core*», fundamental en su empresa.

### «El que busca, a menudo encuentra»

Teresa se forma constantemente para comprender las dinámicas de las empresas y del talento. Además de licenciada en Derecho y MBA por ESADE, quiso conocer lo que suponía la transformación digital en primera persona y siendo muy incipiente la transformación digital, estudió un Master in Digital Business en ISDI. Años más tarde quiso conocer las nuevas tendencias en tecnología, el futuro del empleo, los cambios de la humanidad y el crecimiento exponencial realizando un Executive Program en Singularity en Silicon Valley, California, en las instalaciones de la NASA. También es *Coach* Certificado y ha realizado cursos en nuevas dinámicas de trabajo como Agile y Scrum.

Entonces no sólo aprendió del cambio de canal a plataforma, de plazos a inmediatez y de estándar a personalizado. Pudo tomar herramientas del ámbito del marketing al talento, como el «*embudo de conversión*» y el «*customer experience*», que serían las bases para la actual estrategia de Recursos Humanos de Affinity PetCare de «*embudo de conversión de candidatos*», y el «*candidate experience*». Había comprendido qué significaba el «*viaje del consumidor*» y diseñaría para su empresa el «*viaje del empleado*».

El **embudo de conversión**, también conocido como 'funnel de conversión' es un término de marketing online que determina las distintas fases o pasos que tiene que dar cada uno de los visitantes de una web

hasta cumplir un objetivo determinado: normalmente convertirse en un registro o concretar la compra de un producto o servicio. Adaptado a **Recursos Humanos**, el embudo de conversión analizaría los distintos pasos que realiza un **candidato** en un **proceso de selección** desde que se aproxima a la empresa hasta que se convierte en **empleado**.



Se podía adaptar con relativa facilidad las 5 fases básicas en el embudo de conversión del marketing al proceso de selección:

1. **Adquisición.** Dar a conocer la marca empleadora mediante estrategias de marketing online (generación de contenidos, optimización SEO, participación en redes sociales...) con el fin de atraer el mayor número posible de candidatos al portal de ofertas o directamente al ATS (Applicant Tracking System) que la empresa tenga.
2. **Activación.** Ganarse la confianza y el interés del candidato para que activamente introduzca su CV o aplique a una oferta.
3. **Retención.** Que los candidatos participen en el proceso de selección hasta el final.
4. **Conversión.** Que el candidato elegido acepte la oferta.
5. **Referencia y fidelidad.** Esta etapa significa que el candidato no elegido queda satisfecho con su experiencia en el proceso y activamente hace una reseña positiva en redes sociales o plataformas de opinión como GlassDoor.Com. También que sigue en contacto con la empresa para otras posiciones, volviendo a participar en nuevos procesos.

Combinar las métricas de soluciones tecnológicas como los ATS (*Applicant Tracking System*) con estrategias de generación de contenidos, optimización SEO, participación en redes sociales medibles permiten que este embudo muestre áreas de mejora del proceso de selección. Por ejemplo, un porcentaje de abandono muy alto en el acto de completar el formulario de contacto por parte de los candidatos puede ser indicativo de que éste no esté bien señalado o diseñado. También se puede calcular el retorno de la inversión (ROI) de cada acción y campaña, identificando el canal por dónde los candidatos de mayor calidad han entrado.

Explorar sí, pero no para todo. Realizando pruebas con distintas técnicas de evaluación se dieron cuenta que algunas cosas eran sólo para algunos perfiles, como los test de personalidad, las video entrevistas, los casos reales en tiempo real. Niubó afirma: «Abraza la tecnología, explora y después ponle sentido común».

## DEL «CUSTOMER JOURNEY» AL «CANDIDATE JOURNEY»

Las mejores estrategias del *Employer Branding* no se apalancan sólo sobre el análisis. Necesitan crear

una experiencia que transmita el relato de la empresa más allá de las palabras. Necesitan conectar emocionalmente.

Por eso Teresa Niubó y su equipo se embarcaron en diseñar el «*candidate journey*» o «mapa del viaje del candidato», usando la herramienta de Design Thinking. Con esta metodología de innovación pudieron dar forma en un mapa a cada una de las fases o etapas que recorría el candidato de AffinityPetCare; desde que le sobreviene la curiosidad por aproximarse a su marca hasta que se convertía en candidato al aplicar en una de sus ofertas. Dedicaron tiempo a la descripción de canales, herramientas y elementos a los que se enfrentaban los candidatos durante el proceso de información, decisión y también aceptación de la oferta, dedicando especial interés a los sentimientos y emociones que podría estar experimentando el candidato para después sumarlo a factores más racionales o medibles del proceso. Usando la empatía, poniéndose en la piel del candidato, construyendo una arquitectura para poder contestar a los candidatos, para que no se caigan, pero tampoco que consuman en el día a día. La estrategia primero y luego la herramienta, y nunca al revés.




---

Las mejores estrategias del *Employer Branding* no se apalancan sólo sobre el análisis. Necesitan crear una experiencia que transmita el relato de la empresa más allá de las palabras. Necesitan conectar emocionalmente

---

Trabajaron en algunos de estos aspectos:

- Identificar al candidato «Affinity PetCare» y ponerse en su lugar para entender sus características de hábito y relación.
- Identificar sus palancas de motivación al cambio.
- Identificar la motivación: comprender qué es lo que atrae/inquieta/asusta/cautiva en cada fase de su proceso .
- Conocer los puntos de contacto: página web, redes sociales, app móvil, mail...
- Analizar momentos clave: ¿cuándo el candidato necesita más ayuda?, ¿qué es lo que le enfada?, ¿lo que le agrada?... momentos especiales de los que dependerá la continuidad del candidato en su viaje.
- Atender a cada oportunidad: cada punto de contacto es una oportunidad para entender al candidato, para conocerle y por tanto ofrecerle un mejor servicio.

Al usar disciplinas de análisis y reflexión, se dieron cuenta de que eran algo más que evaluadores. Eran

«**constructores de relaciones**». Siendo muy conscientes de que para algunos candidatos no era el momento, se esforzaban para continuar la relación y que les recordaran para más adelante. Transmitieron ese espíritu a todos los niveles de la organización, implicando a los managers. A partir de entonces, los empleados de Affinity PetCare participan más activamente en la captación y evaluación de candidatos, pertenezcan o no al Departamento de Recursos Humanos, convirtiéndose en «**constructores de relaciones**».

## EL EMPLOYER BRANDING REQUIERE DE LA IMPLICACIÓN DE TODA LA ORGANIZACIÓN

Affinity PetCare tiene hoy una presencia en el mercado del talento muy potente. Con una website donde los propios empleados cuentan su historia y transmiten los valores de la empresa. Donde se capta esa diferenciación que había atraído a Teresa desde la gran multinacional, esa promesa de «te vamos a dar una hoja en blanco». En redes sociales y plataformas se puede captar el espíritu explorador de la compañía, la orientación a la innovación, el orgullo de asumir y conseguir retos. Pero no están en todos, eligieron dónde podían encontrar al profesional que estaban buscando. Y les cuentan de su eterno inconformismo, de su libertad para actuar sin límites, de ser emprendedores. Una web que comunica su relato manteniendo simplicidad en la esencia, conectando emocionalmente desde la humildad, el mayor de sus valores. Un relato directo pero no improvisado porque detrás hay un Plan de Contenidos bien estudiado y muy honesto, ya que todo es transparencia en el mundo digital. Un mensaje que llega multiplicado por los orgullosos empleados que actúan de «embajadores de marca». Porque sin ellos, la empresa no es nada.

Gracias a estas acciones se ha mejorado significativamente la comunicación externa y el proceso interno, lo que les ha hecho ser mucho más atractivos en el mercado. El «click» de Teresa en aplicar las mismas técnicas de marketing digital a su marca de empleador fue fundamental para hacer que Affinity PetCare compita de igual a igual con empresas que les duplican y triplican el tamaño a la hora de captar candidatos.

Pero el secreto de su éxito no fue el «click» de Teresa, sino el de toda la organización. Existe una preocupación de toda la empresa, desde los miembros del comité de dirección hasta el último empleado, de que necesitan hacerse el mejor talento. Una responsabilidad que parte de tres principios:

1. Es una **preocupación consciente** que está por encima de todas las demás. Y la mejor manera de demostrarlo es que se asignaron recursos para contratar proveedores externos, grabar videos, redactar contenidos y crear una posición de digital marketing manager interno para llevar a cabo la construcción de la marca empleador.
2. Es una **responsabilidad compartida**, no algo sólo de Recursos Humanos. Nunca oírás en los pasillos de la empresa una pregunta formulada como ¿cuánto tiempo llevas con este proceso abierto?, sino ¿cuánto tiempo «LLEVAMOS»? Los managers y otros agentes se liberan la agenda, participan en la definición del perfil, en averiguar en qué se diferencia del de al lado, son concretos en las habilidades que requiere. Es el tiempo de todos y la responsabilidad compartida por todos. Especialmente en definir las diferencias desde una mirada estratégica, no solo en lo que tiene que hacer, sino en si sabe el por qué y el cómo. Aplicando las herramientas aprendidas, se define el «*Candidate persona*», se piensa dónde irá a informarse, cuáles serán sus palancas de motivación, etc para dibujar su «*candidate journey*».
3. **El rol cambia** durante el *funnel* y el *candidate journey*, de constructores de relaciones y también de evaluadores.

Para el éxito de una estrategia de *Employer Branding* es necesario idear un plan y tener la paciencia para recoger resultados, no precipitarse ni cambiar la táctica a la mitad.

---

El «click» de Teresa en aplicar las mismas técnicas de marketing digital a su marca de empleador fue fundamental para hacer que Affinity PetCare compita de igual a igual con empresas que les duplican y triplican el tamaño

---



Teresa lo expresa así: *«¿de qué te sirve tener un ATS muy sofisticado si no te llega nadie porque nadie conoce tu marca?» «EL ATS automatiza y pone método a las distintas fases de un embudo de conversión de tu proceso. La tecnología siempre va después de la estrategia. Usamos un ATS conectado a nuestras plataformas sociales y a nuestro ERP, está todo integrado. Mis candidatos no están en bolsas de empleo al uso y tengo que hilar muy fino para atraerlo, retenerlo y mantenerlo. A día de hoy notamos un ahorro en costes, especialmente en publicación de anuncios y consultores externos de selección, pero es porque antes hicimos una gran inversión. Seguimos contratando headhunters para posiciones muy determinadas y les pedimos que estén alineados con nuestros valores y forma de trabajo. Nos integramos con nuestros proveedores como partners, codo a codo».*

Por último, Niubó recuerda el papel fundamental del HR Business Partner y del «Talent Acquisition Specialist»: *«es fundamental que ellos también trabajen su marca personal, que se vuelvan relevantes y hagan relevante su trabajo, porque si consiguen que todos crean que encontrar talento es lo más importante, que los managers son los partners y no al revés y que hay que adaptarse a cada necesidad, porque el rol evoluciona no solo con cada posición sino con cada momento de la selección, entonces lograrán que la empresa, sea del sector que sea, tenga la gente que necesita para conseguir sus objetivos y que hacerse con ellos sea la primera prioridad».*

---

(1) Teresa Niubó, Directora de RRHH de Affinity PetCare y autora del Blog de Recursos Humanos: [www.teresaniubó.com](http://www.teresaniubó.com)