



Sinuhé es doctor en Ciencia Computacional (tecnología semántica) por la Universidad de Innsbruck (Austria), y posee un MBA por la Universidad de Chicago Booth School of Business.

**Sinuhé  
Arroyo**

Antes de fundar *Taiger*, trabajó como manager de desarrollo corporativo en phion AG. Durante esta etapa, Sinuhé cerró la compra de Visonys AG y diversos acuerdos estratégicos internacionales. Con anterioridad trabajó en DERI como manager de proyectos, participando en varios de ellos a nivel internacional que sentaron las bases de la actual tecnología semántica. Previamente a DERI, Sinuhé trabajó en iSOCO S.A., contribuyendo ya en el año 2000 a uno de los primeros proyectos comerciales de tecnología semántica a nivel global.

CEO y fundador de  
*Taiger*.



>> *Twitter: @SinuheArroyo*

# EE.UU. VS. EUROPA

Distintos lenguajes, similar semántica

Sinuhé Arroyo

Una de las claves de nuestro mundo actual es la globalización. Si bien es cierto que presenta imperfecciones notables, tal y como en numerosas ocasiones ha destacado el premio Nobel de Economía Joseph Eugene Stiglitz, no lo es menos que son mucho mayores las oportunidades que este fenómeno genera en todos los ámbitos, tanto políticos como sociales o económicos.

El mundo es, por tanto, cada vez más global, y así también ocurre con las personas, físicas o jurídicas. En este último caso, en el de las empresas, ya no cabe plantearse la internacionalización sin pensar con esta amplitud de miras. Tampoco sin perder de vista que cada mercado tiene su propia idiosincrasia, unos usos y unas costumbres a las que las empresas han de saber adaptarse para poder “exportar” sus ideas, productos o servicios.

El caso de *Taiger* es un ejemplo evidente no ya de cómo penetrar en nuevos mercados, sino del importante papel que las características de cada uno de ellos desempeñan en el desarrollo del negocio. Esto juega un rol aún más relevante

con empresas como la nuestra, nacidas hace apenas cinco años como una *spin-off* y con un proyecto que, aunque consolidado y disruptivo, tiene por delante un claro camino de expansión y crecimiento.

Tras fundar la compañía en Austria, en el año 2009, nuestra expansión “natural” se produjo en Europa. Tardamos poco en introducir nuestras soluciones de software de última generación, con las que habíamos revolucionado ya en Austria los sistemas de búsqueda y recuperación de información por medio de sistemas de procesamiento de lenguaje natural y de análisis semántico de textos. Y tardamos poco no solo por la diferenciación de nuestro producto, sino porque nuestra entrada en 2010 en España, desde donde lanzamos nuestras líneas de producto, y dos años después, en 2012, en el Reino Unido, no supuso grandes cambios de mentalidad: conocíamos el mercado europeo, sabíamos que nuestro proyecto era totalmente escalable y disponíamos de clientes y de una red de contactos establecida, lo que nos permitió agilizar nuestro crecimiento.



Fue en 2012 cuando decidimos ampliar nuestras fronteras más allá de Europa y abordar el mercado estadounidense, con la apertura de nuestra primera oficina comercial en San Francisco (California). Lo hicimos animados por los resultados obtenidos. También por el hecho de que, un año antes, *Taiger* se había alzado con el premio *Global New Venture Challenge* de la Universidad de Chicago, tras imponerse a más de 300 empresas de más de 50 nacionalidades distintas, todas ellas de gran capacidad. Pero, sobre todo, tomamos la decisión convencidos del potencial que el mercado estadounidense representaba para nuestra compañía, al dar solución a un problema, y esa es una de las ventajas de nuestra empresa, que es común en todos los países y que, además, abarca todas las áreas de actividad: la gestión del conocimiento corporativo.

*En 2013 mantuvimos más de 15 reuniones con potenciales clientes, y aproximadamente el 70% se produjo con contactos hechos en Estados Unidos*

Con una historia modesta, de tan solo cinco años de vida, el crecimiento de la compañía antes de su entrada en Estados Unidos había sido tremendamente sólido. En lo que se refiere a plantilla, por ejemplo, duplicábamos año tras año. Igualmente sólido había sido el trabajo realizado por *Taiger* en el campo de la innovación y el desarrollo de soluciones tecnológicas en el ámbito empresarial, a través de un *Lab* que había participado de manera constante, como lo sigue haciendo, en proyectos del más alto nivel, tanto nacionales como internacionales. No en vano, acumula desde su puesta en marcha más de 12 patentes diferentes, en lo que supone una clara apuesta por la protección de la propiedad intelectual y el talento de la empresa, uno de los ejes de nuestra estrategia.

## 1 *Un mismo producto para dos mercados llenos de oportunidades*

Con esa “tarjeta de visita”, llegamos a Estados Unidos, un mercado que, como el europeo, está repleto de oportunidades y es muy competitivo, pero también diferente. De hecho algo sorprendente es lo poco que se tarda en establecer una red de contactos, consecuencia de una actitud empresarial, la norteamericana, mucho más dinámica, permeable y flexible que la europea; más abierta a nuevas ideas de negocio, independientemente del origen de la empresa y de su tamaño, algo igualmente relevante a la hora de impulsar proyectos.

A *Taiger*, esta forma de entender los negocios, de llevar la competitividad hasta el máximo exponente pero también de comprender que es fundamental conocer de primera mano a tus competidores, no solo para seguir mejorando, sino porque tarde o temprano uno aborda proyectos conjuntos con ellos, permitió cerrar muchos encuentros y entrevistas en muy poco tiempo.

Así, por ejemplo, en 2013 mantuvimos más de 15 reuniones con potenciales clientes, cifra que aunque pueda parecer menor es muy relevante para una empresa de nuestro tamaño, y aproximadamente el 70% se produjo con contactos hechos en Estados Unidos. Este porcentaje, teniendo en cuenta nuestra incipiente presencia en este mercado, refleja por sí solo la amplia visión comercial que mantienen.

Por ello, y también por la extensión de este país, no tardamos en decidir ampliar nuestra presencia allí. Abrimos una nueva oficina comercial, en este caso en la ciudad de Chicago (Illinois), al entender que para *Taiger* era estratégica: Chicago es la tercera ciudad de Estados Unidos y uno de los centros neurálgicos de su actividad empresarial; y además, una ciudad en la que contábamos con el respaldo de

su universidad, otro de los rasgos diferenciales de este mercado.

Este tipo de apoyo o *mentoring* en Estados Unidos es algo que surge con total naturalidad y espontaneidad. En nuestro caso, nos ha permitido, a pesar de nuestro tamaño y del nicho de mercado tan especializado en el que operamos, formar parte este año del panel de ponentes de la *VI Conferencia MBA Internacional de la Universidad de Chicago* para precisamente explicar cómo es el desarrollo de una *start-up* en Estados Unidos y compartir mesa con Eugene Fama, premio Nobel de Economía 2013, algo impensable para *Taiger*.

## 2 *La semántica de Taiger para monetizar los archivos musicales de Sony DADC*

Nuestra presencia en Estados Unidos, ciertamente, tenía sentido. Y lo sigue teniendo, puesto que en muy poco tiempo hemos mejorado nuestra visibilidad institucional, como pone de manifiesto los foros en los que participamos y en los que se cuenta con nosotros, y, además, hemos incrementado nuestra cartera de clientes, hecho lógicamente mucho más relevante para la compañía a corto y medio plazo.

Así, por ejemplo, cerramos nuestra primera operación en el mes de mayo de 2013 y paulatinamente hemos incrementado nuestra cifra de negocio. Dentro de este desarrollo, uno de los proyectos que ha permitido a la compañía tomar impulso en el mercado norteamericano ha sido el que elaboramos para Sony DADC, empresa líder en la industria de las soluciones digitales para el entretenimiento, la información y la educación.

Cuando se pusieron en contacto con nosotros, su necesidad era evidente: querían poner solución a la gestión de sus derechos digitales, un reto importante si se tiene en cuenta los numerosos aspectos que confluyen y entran en colisión.

Con un “catálogo” tan ingente como el suyo, la ausencia de un buscador semántico de última tecnología generaba problemas en muchos usuarios, que se veían incapaces de encontrar en sus bases de datos el audio o el video de los artistas que buscaban. Esto, a su vez, claro está, repercutía en la cuenta de resultados de la división musical de Sony, tanto por la imposibilidad de vender el producto como por la brecha en la fidelización de clientes que se podría generar.

Tras examinar las diferentes alternativas propuestas, Sony Music optó por una solución de tecnología semántica en el entorno multimedia, que está integrada en nuestros sistemas y que implementamos para su estructura: la adaptamos a sus requisitos y necesidades completas, incluidos los interfaces, la ontología y el flujo de módulos. Confeccionamos, por tanto, un traje a medida para su departamento de Marketing, incidiendo especialmente en los derechos de gestión y en establecer un acceso ágil a sus repositorios.

*Sony Music optó por una solución de tecnología semántica en el entorno multimedia, que está integrada en nuestros sistemas*

Desde el tercer trimestre de 2013 el departamento de Marketing de Sony está sacando provecho de “su” solución semántica: ha mejorado la gestión y explotación de sus derechos digitales, y la búsqueda de archivos concretos, independientemente del soporte del que se trate. Cuenta, por tanto, con un valor añadido relevante dentro de su sector; una ventaja competitiva que permite optimizar la monetización de sus productos y cuya rentabilidad, en todos los ámbitos, ha superado sus expectativas.



## La expansión en Europa a veces ha sido muy costosa administrativamente hablando, debido a la necesidad de adaptarse a diversos entornos regulatorios en cuestión laboral, fiscal...

Para *Taiger*, como es obvio, esta experiencia, en el ámbito de la reputación corporativa, es una “tarjeta de visita” que está permitiendo abrir nuevas puertas en el mercado norteamericano, pues aunque Sony es una referencia mundial su notoriedad es especialmente crucial en Estados Unidos.

### 3 Santillana: un nuevo concepto de educación basado en la semántica de *Taiger*

Al mismo tiempo que abríamos mercado en Estados Unidos, consolidábamos nuestra presencia en Europa. Y también firmábamos un importante contrato con el principal grupo editorial de libros de texto y generalistas en España e Iberoamérica: Santillana, empresa que vende más de 125 millones de libros al año, que cuenta con más de cinco décadas de experiencia en su sector y que tiene presencia en 22 países diferentes.

Los gestores de la filial del Grupo Prisa eran conscientes de que acumulaban una enorme cantidad de información de primer nivel a la que quería sacar provecho en el ámbito de la educación. Y no de cualquier manera, sino con una propuesta innovadora, con la que pretenden romper el concepto tradicional de la educación por medio de una plataforma que

facilite a alumnos, maestros e instituciones educativas el acceso a dichos contenidos, perfectamente organizados, en cualquier momento, en cualquier lugar y desde cualquier tipo de dispositivo.

Con estos mimbres, Santillana, de la mano de *Taiger*, empieza a organizar todos sus contenidos educativos y nace *Saber y Más*, plataforma desde la que son accesibles de una manera fácil e intuitiva. Una plataforma basada en una tecnología semántica muy compleja y disruptiva, la de *Taiger*, cuya eficiencia permite, no obstante, ofrecer a millones de niños y profesores una herramienta tremendamente sencilla y con un recorrido educacional sin límites, pues *Saber y Más* es un espacio flexible en el que el profesor puede personalizar las lecciones, abierto al debate y a la colaboración; un lugar donde alumnos y docentes pueden compartir recursos y exponer sus ideas.

De esta manera, la compañía logra ofrecer a Santillana el producto diferencial que le había encargado: una plataforma de distribución de contenido de próxima generación, lo que a su vez le permite crear tendencia y, con ello, seguir liderando su sector. Y todo, en primer lugar, por medio de un producto bien acabado, *Saber y Más*, por medio del cual conserva y facilita el contenido educativo de primer nivel a través de una plataforma de distribución con capacidades semánticas orientada a poner en valor sus propios contenidos y los de terceros. En segundo lugar, poniendo a disposición de los educadores, como no podía ser de otra forma, el “aprendizaje”, al disponer de total libertad para reutilizar, construir y adaptar a cada necesidad particular los materiales escolares. En tercer lugar, ayudando a las instituciones académicas a ofrecer una mayor variedad de cursos, con materiales de mayor contenido multimedia y con una clara alternativa a los tradicionales libros de texto. Y en cuarto y último lugar, no solo fomentando e incentivando, sino mejorando claramente la experiencia de aprendizaje del estudiante.



Whit Andrews, vicepresidente de Gartner Research y prestigioso analista  
Foto: John Costa.

### 4 Lo que la semántica encierra

No hay duda, por lo expuesto y porque las fechas y los datos no engañan, de que la historia de *Taiger* es aún incipiente, como lo son su desarrollo primero en Europa y desde hace menos en Estados Unidos. Si bien, tan “corta” experiencia ha servido para constatar algo tan evidente como el hecho de que ambos mercados, como lo son todos, también el asiático, donde tenemos previsto abrir una sede en 2015, persiguen lo mismo: soluciones a las necesidades o problemas de los clientes.

Es quizá en la forma de “arriesgar” en la búsqueda de dichas soluciones donde se produzca la diferencia. Así, mientras que en Europa la actitud es más conservadora, en Estados Unidos son mucho más dinámicos, mucho más abiertos a escuchar nuevos planteamientos e incluso a hacerlo de empresas desconocidas y de pequeño tamaño.

Por otro lado y a partir de nuestra experiencia internacional, hemos visto cómo la expansión en Europa a veces ha sido muy costosa administrativamente hablando, debido a la necesidad de adaptarse a diversos entornos regulatorios en cuestión laboral, fiscal... Normalmente esta complejidad legislativa ha hecho indispensable para nosotros la contratación de abogados, contables, etc. en cada país en el que abríamos una oficina, algo que no ocurre en absoluto en EE.UU. y por lo que se gana en competitividad rápidamente, amén de tener acceso a un mercado brutal.

En cualquier caso, a pesar de estas diferencias en la fase inicial o de crecimiento, son mayores las similitudes que las divergencias en la fase final, en la toma de decisión del acuerdo: en la materialización de los proyectos. Estos no se firman, ni a uno ni a otro lado del Atlántico, si la solución ofrecida no es de calidad excepcional, con una capacidad relevante de adaptarse a las necesidades y características de cada caso y de cada cliente, y con un potencial innovador que les permita diferenciarse tanto de la competencia como para garantizarles, al menos en el nicho concreto al que se da solución, el liderazgo.

En el caso de *Taiger*, confiamos, y de momento los resultados así lo están avalando, en la potencia y escalabilidad de nuestras soluciones para seguir creciendo, y a buen ritmo, tanto en Estados Unidos como en Europa. Y también, en nuestra capacidad para ofrecer a los clientes la mejor solución integral de acceso a la información con el objetivo de eliminar, al menos en los entornos corporativos, las “imperfecciones” que, y nuevamente recupero al Nobel de Economía Joseph Eugene Stiglitz, genera el “conocimiento asimétrico”.

Nuestra clave, al menos, radica en la experiencia de uso; y nuestra ventaja, en saber, como afirma Whit Andrews, vicepresidente de Gartner Research y prestigioso analista, que “la búsqueda es una *commodity*, pero la solución a los problemas de búsqueda de tu empresa, no”. Eso es lo que la semántica de *Taiger* “esconde”.