



Nº 34 · Junio 2021

MarketingNews

Revista de EMK Expertos en Marketing y Comercialización-CGE

innovación orientada al proceso de marketing y ventas

Cómo escalar un departamento de marketing con la analítica de datos

AMPARO GARCÍA

Procesamiento del Lenguaje Natural en Marketing ¿Sabe lo que piensan sus clientes?

ALEXANDER SEOANE

Design Thinking para innovar

ENRIC MONTESA ANDRÉS

economistas
Consejo General

EMK expertos en marketing
y comercialización

Servicio público del Consejo General de Economistas de España

Herramienta web que permite analizar cualquier variable socioeconómica de cualquier municipio de España con NUEVAS FUNCIONALIDADES QUE PERMITEN INTERACTUAR CON LOS DATOS



economistas
Consejo General

ESPAÑA

COMUNIDADES
AUTÓNOMAS

PROVINCIAS

COMARCAS

GRUPOS DE
ACCIÓN LOCAL

MUNICIPIOS

Fichas socioeconómicas 2020

Los Datos Económicos y Sociales, que recogen las Fichas Socioeconómicas del Consejo General de Economistas, tienen como objetivo **impulsar y facilitar el análisis territorializado de la realidad socioeconómica del país**, ofreciendo a todas las personas, medios e instituciones interesadas una recopilación actualizada de los principales datos económicos y sociales de los 8.131 municipios existentes, 376 comarcas y 270 Grupos de Acción Local, además de las 50 provincias, 17 comunidades autónomas y el total nacional, desglosada en 12 apartados.

La herramienta se ha mejorado introduciendo nuevas funcionalidades que permiten el análisis de la situación económica de todos los municipios de España y su comparación con otros de su mismo nivel territorial generando un fichero Excel que permite interactuar con los datos y elaborar informes periciales, fiscales, laborales, de marketing o de índole económica general, objetivos, de alto valor y a la medida del usuario.

Ante la encrucijada de la próxima dotación de fondos europeos, contar con informes bien sustentados en datos objetivos será de vital importancia a la hora de optar a cualquier tipo de prestación evitando con ello que se incurra en subjetividades y discrecionalidades para la asignación de los mismos, para lo que los informes que proporcionan las Fichas Socioeconómicas serán de gran utilidad para los economistas que asesoran a las diferentes entidades o que trabajan en ellas.



Carlos Alonso de Linaje

Innovación

Es difícil no caer en la tentación de sumarse a la tendencia actual de pretender que las palabras resuelvan todos los problemas sin hacer el más mínimo esfuerzo. Una de esas palabras mágicas es «innovación». Da igual que hablemos de modelo productivo, de sistema tributario o de soluciones a la pandemia actual. El concepto, al menos a nivel semántico, todo lo puede. Es habitual que palabras tan manidas en muchos campos de la vida se vean un tanto desfiguradas en su percepción. Es curioso que, si acudimos a la Real Academia Española, sus dos acepciones sean *Acción y efecto de innovar* y *Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado*. Esta última íntimamente relacionada con nuestro campo. En su primer significado, «innovar» se recoge como *Mudar o alterar algo, introduciendo novedades*. La innovación hoy más que nunca es uno de los motores de cambio en el ámbito de marketing. La novedad es el sentido mismo de la dinámica a la que nos vemos sometidos a diario en un mundo en el que «pedaleas o te caes», el problema es que no siempre sabemos si estamos pedaleando en el sentido correcto o nos encontramos a punto de caer.

Un segundo punto por reflexionar es si lo nuevo en sí mismo triunfa. A lo que debemos afirmar rotundamente que no; los ejemplos son muchos y variados desde las Google glass, las tablet como alternativa a los portátiles, o los segways como alternativa eléctrica a la movilidad personal. Seguro que todos ellos han sido pasos intermedios hacia las soluciones definitivas, pero se han quedado por el camino sin demasiada fortuna.

El cambio basado en la innovación es el verdadero motor de nuestra sociedad y, como no puede ser de otro modo, del marketing. Ejemplos tenemos muchos relacionados con todo el proceso de compra desde los medios de pago, cada vez más tecnológicos hasta los *marketplace* virtuales, toda la cadena de valor se ha visto alterada por las novedades y no solo tecnológicas. Los nuevos enfoques en el consumo también han supuesto una innovación, la responsabilidad social, la economía circular tendente al residuo cero, los enfoques de género en el consumo, o el compromiso con el desarrollo rural son algunos ejemplos.

Consejo Directivo

PRESIDENTE:	Carlos Alonso de Linaje García
VICEPRESIDENTES:	Jorge David del Carpio Pons Sebastián Ramón Mendoza Torres
VOCALES:	Alfredo Font Almagro Jorge García Carmona Lázaro Marín Navarro-Soto Pedro Juan Martín Castejón Rafael Oliver Bolinches José Luis Pérez Luján Alexander Seoane Gardoqui Ana Valado
COORDINADOR:	Javier Muñoz Amador

Cómo escalar un departamento de marketing con la analítica de datos



Amparo García

Licenciada en Ciencias de la Información y Periodismo, especialista en desarrollo de Negocio Digital, Gestión de Datos, Comunicación y Marketing. Más de 20 años de experiencia gestionando proyectos desde distintos ámbitos y sectores. Actualmente directora de Operaciones en Zeus, combina la gestión del equipo con la gestión de clientes para una transformación digital.

Bic naranja escribe fino, Bic cristal escribe normal. ¿Os acordáis de aquellos anuncios de televisión que duraban años en antena? Actualmente, **las reglas del juego han cambiado.**

La tecnología ha provocado que todo avance y evolucione a una velocidad vertiginosa; lo nuevo es viejo en cuestión de días, los gustos del consumidor cambian continuamente y las modas son cada vez más efímeras. Nos hemos adentrado en un escenario que, independientemente del sector en el que se encuentre nuestro negocio, nos exige **ser ágiles y poseer una capacidad de adaptación a los cambios nunca vista.**

No podemos negar la evidencia: vivimos en la era del Big Data. Está presente e integrado en prácticamente cualquier aspecto de nuestro día a día, ya que estamos permanentemente conectados y cada acción que realizamos genera datos. Datos que crecen exponencialmente cada día y

que podemos transformar en respuestas a preguntas como: ¿cuáles son las preferencias de mi buyer persona? ¿Es adecuada mi propuesta para este segmento de clientes? ¿Qué canales son los más óptimos para lanzar mi mensaje?

Llevo muchos años inmersa en el apasionante mundo de los datos, y digo apasionante porque es fascinante la capacidad transformadora que tiene la información en cualquier negocio, en cualquier departamento, en cualquier proceso, en cualquier persona.

Ahora bien, si hace unos años **la implementación de la cultura del dato** suponía una importante ventaja competitiva, **hoy es una necesidad**, al igual que hace unas décadas fue la informatización en las compañías. Estamos ante un paradigma que nos obliga a **usar el dato para evitar que nuestra empresa se quede anclada al pasado.** Es tan incongruente prescindir de los datos como aquellos que en su día descartaron usar

el correo electrónico y preferían seguir utilizando el fax.

No es casualidad que las empresas con mayor capitalización bursátil del mundo, tales como Amazon, Microsoft o Facebook, hayan implementado **la gestión y el análisis de datos como parte fundamental de su estrategia.** Sin embargo, lejos de lo que muchos puedan pensar, los datos no están ligados a las grandes corporaciones y marcas, ni mucho menos. Beneficiarse de un mayor conocimiento del target, tener la capacidad de decidir en base a hechos objetivos o conocer el rendimiento de cada anuncio que compone una campaña, por poner algunos ejemplos, son beneficios que a cualquier negocio le atañe.

LOS GRANDES RETOS EN LA ERA 4.0

El avance e implementación de las nuevas tecnologías lleva intrínsecos grandes retos a los que las compañías deben de hacer frente. ¿Los vemos?

Existe un exceso de información

Tenemos a nuestro alcance muchísima información, lo que el director de **Tera-data**, **Bill Franks**, llama "el torrente de datos". Se trata de un término que hace alusión a que la capacidad de procesamiento y memoria artificial han avanzado tanto, que actualmente nos enfrentamos a una **cantidad inabarcable de datos y la mayoría de éstos no están estructurados**. El problema radica en que muchas empresas no llegan a procesar toda la información ni a convertirla en acción.

El reto ya no se basa en el hecho de cómo obtener los datos, sino en entenderlos, saber seleccionar aquellos que sean útiles para mejorar tanto los procesos como las operaciones de negocio. Cometemos un error tanto si no los usamos como si tratamos de reunir demasiados, puesto que aumentarán en gran medida los costes y resultará prácticamente imposible su gestión y comprensión.

Tampoco hay que quedarse cortos: he comprobado en infinidad de ocasiones cómo los departamentos de marketing y publicidad atienden solo a determinadas métricas, como el número de usuarios registrados o el alcance (las conocidas como métricas vanidosas), olvidando aspectos como el *engagement* de la audiencia, la valoración del público, las opiniones de los clientes o la reputación online, por citar algunas.

Y digo esto porque muchos no confían en la capacidad de los datos precisamente por basar las estrategias de análisis en dichas métricas vanidosas. Porque, por ejemplo, el número total de seguidores que obtiene nuestra cuenta en redes sociales es un dato que no es suficiente si no establecemos un evolu-

tivo que determine el crecimiento porcentual.

Asimismo, las interacciones obtenidas en las campañas de pago que realicemos nos darán una información a medias si no las comparamos con la tasa de retorno, por citar algunos ejemplos.

No exprimimos todo el potencial que los datos nos ofrecen si los tratamos de forma aislada. Para este cometido, la tecnología nos ofrece los cuadros de mandos o *dashboards de negocio*, una solución de BI que monitoriza la información y la representa de forma unificada y visualmente atractiva.

Los *dashboards* nos dan una visión global de la situación en la que se encuentra nuestra compañía. Pensad en la cantidad ingente de herramientas que se manejan en marketing: analítica de web y email marketing, seguimiento de *keywords*, gestión de redes sociales, monitorización de conversaciones de marca, análisis de tendencias, seguimiento de la competencia, herramientas de *ads* para *paid social*, etc. Necesitamos unificar toda esta información, darle una cohesión y hacer que los datos nos cuenten la historia de nuestra compañía.

La importancia de la accesibilidad y democratización del dato

Tener acceso al dato es crucial; sin embargo, no es una tarea fácil. Hay muchísimas soluciones de BI en el mercado, pero suele pasar que, con el tiempo, quedan en desuso y caemos en el mismo problema de siempre: el dato no se comparte y, por tanto, no se pueden tomar decisiones con una visión global y transversal de la compañía. Es ahí cuando entran en juego los *dashboards* como el Social Media Command Center, que aportan un gran beneficio: la visua-

No podemos negar la evidencia: vivimos en la era del Big Data.

lización y comprensión sencilla de los datos. Para ilustrar este hecho, me gusta hacer mención al libro «Don't Make Me Think» de **Steve Krug**, profesional experto en el *user experience design*. En esta obra, el autor explica que un usuario, cuando interactúa con una aplicación, no tiene que pensar nada, sino navegar intuitivamente o casi subconsciente.

Los datos en los cuadros de mando se presentan teniendo en cuenta este hecho, democratizando la información de tal manera que resulte prácticamente automática su interpretación. Hacen accesible la información. Su entendimiento es tan importante como la calidad de las fuentes donde extraemos el dato.

Las formas tradicionales de investigación han quedado obsoletas

La investigación es crucial para el desarrollo de cualquier estrategia de marketing y ventas. Estaremos todos de acuerdo en que necesitamos tener a nuestra disposición información en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado.

Las ya arcaicas toneladas de informes en papel y las cientos de horas dedicadas a la investigación, necesarias para recopilar y analizar información para la toma de decisiones estratégicas y operativas, han sido sustituidos por tecnologías como los cuadros de mando o herramientas de analítica digital, que hacen este trabajo por nosotros. Sin duda, una gran ayuda y alivio para los equipos de trabajo.

La inmediatez ha suplantado al medio y largo plazo

Debemos entender que uno de los recursos más valiosos de los que disponemos es el tiempo. Ahora más que nunca, el marketing supone una carrera a contrarreloj continua. Ya no nos sirve simplemente con realizar la acción adecuada, hay que realizarla en el momento oportuno y, en la actualidad, los márgenes se han estrechado considerablemente a días, incluso horas o minutos.

Imaginemos que nos encontramos inmersos en la elaboración del plan de marketing, concretamente en la fase preliminar de análisis de situación: si continuamos prescindiendo de los datos, seguramente cuando hayamos completado el proceso de búsqueda, organización y extracción de conclusiones, la información resultante estará desactualizada.

Las nuevas herramientas y procesos digitales reducen los tiempos de análisis gracias a la automatización, simplifican una tarea que antes era muy costosa, tanto en recursos como en tiempo. Las decisiones estratégicas pasan de llevarnos días a llevarnos segundos, somos más competitivos gracias a la monitorización de los KPI's estratégicos y su organización y gestión automática.

Mejora del trabajo y la eficiencia

Cuando trabajamos con datos, el departamento dispone de toda la información actualizada, en tiempo real. Una información que nos permite basar nues-

tras decisiones en hechos, no en opiniones. Debemos entender la ventaja que supone para un equipo de trabajo: todos avanzan en una misma dirección, se favorece la autogestión al no depender de la directiva para tomar decisiones, el departamento se encuentra más cohesionado y motivado. Los datos ayudan a dinamizar, compartir y organizar el conocimiento que poseemos de una manera más efectiva.

Conocer al consumidor como nunca antes

Los datos son un poderoso aliado que nos hace adentrarnos en la mente del consumidor, dejando a un lado la intuición para determinar cómo debemos actuar y lograr un conocimiento profundo de sus necesidades y deseos, anticipándonos incluso a éstos. Es decir, superar sus expectativas.

Establecemos una relación más estrecha y, sobre todo, duradera entre la empresa y cliente, logrando personalizar el producto y el mensaje, adaptándolo totalmente a sus necesidades. Gracias a los datos, partimos de una descripción objetiva de las características de los diferentes grupos de público a los que se dirige nuestra estrategia.

Cada acción se adapta y permite crear relaciones de valor, lo que desemboca usualmente en el desarrollo de comunidades en torno a la empresa o a la marca. Todo esto se debe a una mejora en la segmentación, tener un control total de donde se sitúa en cada momento el consumidor en el *funnel*.

Además, al disponer de la información en *real time*, podemos predecir la demanda y nuestra respuesta es inmediata. Podemos realizar un seguimiento de las tendencias y detectar así oportunidades, así como fidelizar a aquellos que hayan realizado ya alguna compra.

Sabremos qué funciona y qué no, dónde poner el foco

Tenemos la posibilidad de cruzar toda la información disponible de las distintas fuentes, logrando una visión de conjunto que nos permitirá reajustar estrategias de forma más precisa. En términos generales, logramos medir, evaluar y anticipar la evolución de cada estrategia y determinar si estamos logrando la consecución de nuestros objetivos.

Y no solo agiliza la toma de decisiones, también mejora la capacidad de reacción y anticipación ante posibles crisis, ya sean reputacionales o comunicativas. De un simple vistazo sabemos qué funciona y qué no, anulando o modificando las acciones o campañas realizadas según los resultados que nos muestran los indicadores. Los datos nos sirven para disponer de un sistema de alertas ante posibles desviaciones.

Respecto a los beneficios que aportan los datos a nuestra estrategia digital, podremos saber las publicaciones que mejor y peor están funcionando, diferenciadas entre paid y orgánico, así como su conversión; control del SEO para testear la evolución de la estrategia orgánica; eficacia y rendimiento de las campañas de publicidad en las diversas plataformas, entre muchas otras.

En resumen, con datos somos mejores, más eficientes, pues logramos un entendimiento de todos los aspectos determinantes para la toma de decisiones, un entendimiento superior a los límites de la capacidad humana. Se trata de tener a nuestro alcance la biblioteca de Alejandría del conocimiento de un negocio.

Cada año, la cifra de datos que se generan experimenta un crecimiento exponencial, al igual que sus beneficios. ¿Qué razón puede haber para que no implementes ya la cultura del dato a tu estrategia de marketing y comunicación?

Procesamiento del Lenguaje Natural en Marketing.

¿Sabe lo que piensan sus clientes?



Alexander Seoane

Economista.

Data Science and Business Development en Lin3s.

Vocal en el Consejo Directivo de Marketing y Comercialización CGE.

Profesor en Master Big Data y Business Intelligence en Universidad de Deusto.

La información es poder, sobre todo si es de nuestros clientes

En la película «Entre pillos anda el juego» («Trading places», 1983), los hermanos Randolph y Mortimer Duke (Ralph Bellamy y Don Ameche) sobornan a un funcionario del Departamento de Agricultura para conseguir el informe de previsión de la cosecha de naranjas y así invertir con ventaja en el mercado de futuros de zumo de naranja. El desenlace es uno de los más divertidos en la historia del cine.

Es la primera película que muestra el funcionamiento de los mercados de valores, y la importancia de la información (privilegiada e ilegal en este caso) para la toma de decisiones de inversión, y promovería la producción algunos años después de una nueva película, «Wall Street», que profundiza en esta cuestión en un tono mucho más serio.

Desde otro enfoque, «En qué piensan las mujeres» («What women want», 2000) muestra a un Mel Gibson dotado de un magnífico don que le permite saber lo

qué piensan, para nuestro caso, las clientas de su agencia de publicidad.

Ambos ejemplos muestran cómo, sin duda, la información es poder, y desde comienzos de este siglo vivimos una auténtica «Revolución de la Información». Según el ex CEO de Google, Eric Schmidt, toda la información que la Humanidad ha podido generar desde el comienzo de la Historia hasta el año 2003 se generaba cada dos días en 2010. Esto es la explosión del Big Data, el petróleo del siglo XXI. Y se estima que en 2025 el volumen de datos multiplicará por 175 veces la información generada en 2011. Los datos están ahí, sólo hay que saber cómo recogerlos... y sacarles partido.

Lo datos no estructurados. Petróleo pesado de alta densidad

Lo cierto es que más del 80% de la información que generamos no son precisamente números, sino otro tipo de información, llamada no estructurada. Imágenes, videos, voz, y... texto. Texto en documentos, en emails, en páginas

webs, en redes sociales, en medios escritos... todo un filón.

Y el caso del texto es el tipo de información que tradicionalmente se ha llamado "cualitativa", por no poder cuantificarse de una manera sencilla. No hace demasiado tiempo resultaba un esfuerzo titánico y caro recoger la opinión de clientes activos o potenciales. Encuestas de satisfacción, de opinión, dinámicas de grupo y un largo etcétera para, a través de consultores expertos, desentrañar la clave del marketing: ¿qué piensan nuestros clientes?

La digitalización y la irrupción de las redes sociales y la repentina libertad de alcanzar audiencias con nuestros puntos de vista ha generado repositorios inmensos de opiniones, comentarios, debates, etc. sobre una gran diversidad de temas, entre ellos, empresas y productos. Y se alimentan continuamente.

Imagine que puede llegar a conocer lo que piensan sus clientes, ¿tentador? Bueno, esto no va de meterse en la cabeza de sus clientes, sino de algo más

mundano: recoger lo que declaran públicamente en redes sociales, o en su propia web o departamento de atención al cliente. Por cierto, ¿dispone en su empresa de canales de comunicación con sus clientes?

Pero si los datos son el petróleo de este siglo, los datos no estructurados son petróleo pesado, con una necesidad de refino bastante más laboriosa.

Procesamiento del Lenguaje Natural

La empresa canadiense BlueDot apenas era conocida, pero el 31 de diciembre de 2019 detectó un posible foco de infección de un virus desconocido en Wuhan. Su software basado en inteligencia artificial rastrea miles de fuentes de datos en internet: medios de comunicación, bases de datos públicas de toda índole e incluso comentarios en foros. Un mes después ya empezábamos a conocer de cerca las consecuencias...

¿Y si en lugar de buscar virus buscamos innovaciones de producto en nuestra competencia a lo largo de todo el mundo? Es sólo un caso de aplicación, muy relevante, de las posibilidades del llamado Procesamiento del Lenguaje Natural, PLN, o NLP en sus siglas en inglés.

El PLN es un subcampo de la inteligencia artificial que se centra en el uso de la informática para procesar y analizar el lenguaje humano. Este tipo de información, denominada "no estructurada", es generada desde muchas fuentes diferentes, y es mucho más compleja de recoger, procesar y almacenar. Pero puede aportar un nivel de conocimiento muy relevante de cara a la toma de decisiones empresariales.

Esto está estimulando el desarrollo de los servicios cognitivos, que no son sino toda una serie de herramientas de tratamiento de información como el texto, pero también la voz, las imágenes, los videos, etc. Los servicios cloud de Amazon, Microsoft y Google ya ofrecen soluciones "paquetizadas" para este tipo de análisis.

En el caso del lenguaje, ya resulta sencillo convertir voz en texto, o capturar texto de todo tipo de soportes, off y online, y procesarlo a gran velocidad con técnicas estadísticas para saber de qué tratan. El reciente desarrollo de las técnicas de Deep Learning, entrenadas con grandes silos de información como Wikipedia, está permitiendo el procesamiento en bruto de cualquier conjunto de documentos con resultados sorprendentes tanto en resultados como en capacidad de computación necesaria.

El proceso en PLN

A diferencia de los números, el texto necesita un trabajo de preprocesamiento más laborioso que, en resumen, intenta convertir las palabras en números (por ejemplo, a través de sus frecuencias de aparición), para poder aplicar técnicas estadísticas.

El proceso básico habitual contempla la eliminación de elementos de puntuación, stop-words (palabras que no aportan significado semántico, como artículos, preposiciones, conjunciones...), pero también la agrupación de lexemas (hay más de medio millón de conjugaciones verbales en español –hasta 60 básicas por cada verbo– además del género y número para cada sustantivo, adjetivo...) hasta convertir el conjunto de documentos en lo que llamamos una "bag of words" o bolsa de palabras que

permita extraer conocimiento a través de la aplicación de algoritmos.

La representación más básica (como un histograma en el caso de números) son las nubes de palabras, que simplemente muestran las palabras más frecuentes de una manera gráfica. Pero nos interesa profundizar un poco más, ¿verdad?



Ejemplo de nube de palabras sobre el texto de este artículo.

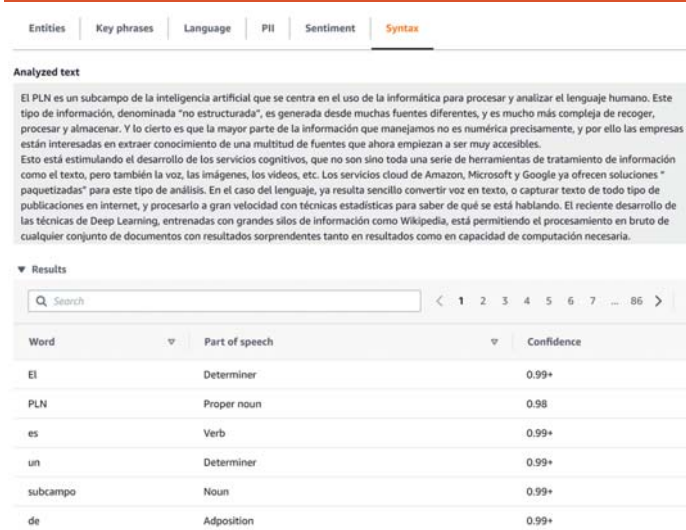
Los algoritmos entrenados son capaces de atomizar la sintaxis (PoS Tagging) de los textos, permitiendo así extraer **entidades** (Entities Extraction) presentes en los documentos (empresas, personas, fechas, números...), **palabras o etiquetas clave** (Key Phrases Extraction), identificar el **sentimiento** del comentario (Sentiment Analysis) y definir las **ideas subyacentes** (Topic Modeling) a lo largo de todos los documentos para conocer de una manera sintética los temas relevantes que resumen el contenido. Medir la evolución de todos estos elementos a lo largo del tiempo es ya una cuestión simple (ver figura 1, página siguiente).

Veamos algunas aplicaciones directas en el ámbito del marketing.

Vigilancia de mercado

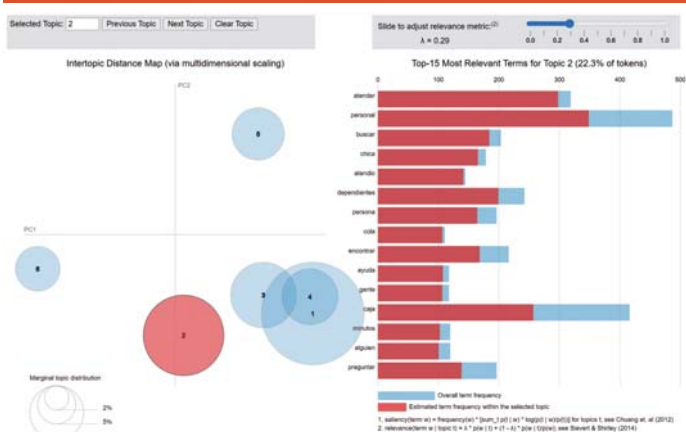
¿Quiere saber lo que pasa en su sector? Imagine que puede recoger toda la in-

FIGURA 1



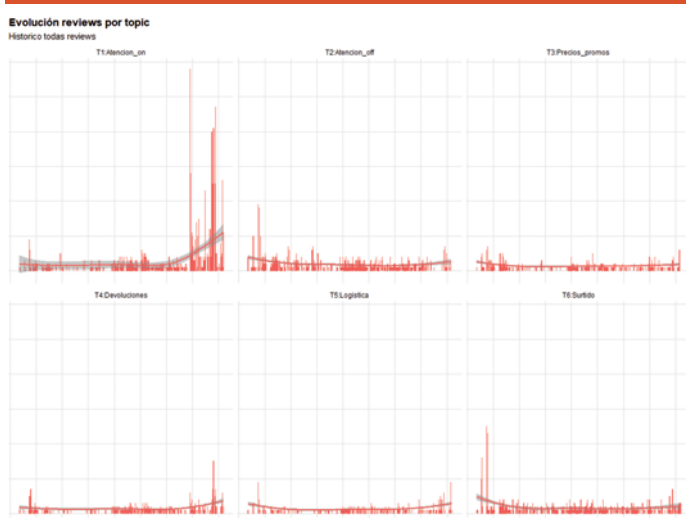
Salidas en el servicio Comprehend de AWS sobre el ejemplo del texto de este artículo.

FIGURA 2



Topic Modeling. Aplicación a retailer en sector textil del algoritmo de Topic Modeling Latent Dirichlet Allocation (LDA) con visualización diseñada por Carson Sievert y Kenneth Shirley.

FIGURA 3



Topic Modeling. Evolución de topics detectados a lo largo del tiempo.

formación que se publica en prensa, revistas especializadas, declaraciones de directivos, textos de las webs y sintetizar para extraer Topics, Etiquetas, Entidades y seguir su evolución en el tiempo. ¿Cree que le aportaría alguna información de las cuestiones importantes de actualidad en el sector, el lanzamiento de innovaciones por parte de la competencia o incluso potenciales disrupciones de mercado?

Además, desde el punto de vista de la estrategia de generación de contenido, es importante verificar si estamos cubriendo todos los aspectos necesarios del mercado. Un benchmarking con la competencia nos dará una idea del nivel de cobertura de temas de nuestro blog, publicaciones...

Reviews de usuarios

Tenemos asumido que las opiniones de los clientes son uno de los criterios fundamentales para quienes están cerca de tomar una decisión de compra. Conocer esta información y utilizarla para la toma de decisiones parece de sentido común.

Los algoritmos de Topic Modeling permiten extraer información sintética de un gran conjunto de documentos, en este caso multitud de opiniones sobre un producto o empresa. Los grandes temas que subyacen a lo largo de estas opiniones son los atributos que nuestros clientes asocian a nuestra marca. ¿Imagina realizar este ejercicio con los productos propios frente a los de la competencia y captar información sobre el posicionamiento percibido en ambos casos? ¿Cree que influiría en su estrategia de comunicación, o incluso en el desarrollo de producto? (Figura 2).

Etiquetado

Si podemos perfilar las opiniones, podemos etiquetarlas, de manera que tenemos ya una visión de la relevancia de los diferentes temas. De esta manera, acabamos de segmentar las opiniones por tipo de contenido. Es muy simple medir su evolución a lo largo del tiempo para detectar situaciones que no estén de acuerdo con lo esperable. Este es el paso previo para entrar en el mundo del machine learning, y poner a trabajar a las máquinas (Figura 3).

Saber cómo se sienten nuestros clientes o usuarios potenciales acerca de nuestra marca es un buen punto de partida para mantener o variar la comunicación de nuestras campañas y optimizar el resultado,

Clasificación

Porque si tenemos información etiquetada, podemos entrenar un modelo de clasificación y generar un algoritmo que asocie de manera automática y en tiempo real cualquier nueva opinión que recibamos a los grupos que hemos definido en el apartado anterior.

Si aplicamos esto a un servicio de atención al cliente con gran volumen de publicaciones, podemos identificar el tema de una nueva entrada de un usuario y enviar automáticamente la incidencia, en su caso al departamento implicado (¿problema de logística? ¿reclamación? ¿incidencia de calidad?).

Análisis del sentimiento

No siempre tenemos un indicador de scoring que permita calibrar la satisfacción. De hecho, en muchos casos no hay coherencia entre la puntuación y el sentido del contenido de la opinión. En lugar de dejar que el cliente etiquete su satisfacción podemos valorar el nivel de sentimiento de su publicación y, como hemos visto, saber a qué se refiere.

A través de las herramientas de escucha, y mediante algoritmos entrenados de perfil de sentimiento, es posible establecer el nivel de positividad o negatividad de cada comentario. Con nuestros canales de comunicación abiertos a interacciones para cada campaña, lanzamiento, etc. podemos medir el impacto tanto para productos como para la propia empresa, y el desempeño de cada campaña en términos de aceptación por parte de la audiencia.

Saber cómo se sienten nuestros clientes o usuarios potenciales acerca de nuestra marca es un buen punto de partida para mantener o variar la comunicación de nuestras campañas y optimizar el resultado, más allá de los test A/B habituales.

Chatbots

Cómo no. Los tenemos más presentes de lo que pensamos.

Si podemos clasificar los comentarios no es difícil generar un algoritmo que responda en función de las entradas que reciba. Se sorprenderían de lo fácil que es poner en marcha un chatbot utilizando los servicios de alguna de las plataformas mencionadas.

La agilidad en la respuesta al cliente, a través de un servicio permanente, es un elemento clave de competitividad y servicio. Olvídense de los formularios de captación de leads, a los potenciales clientes no les gusta tener que esperar para recibir respuesta de preguntas en una fase muy temprana de su relación. Así, puede disponer de un chat automatizado que gestiona las consultas de los clientes en tiempo real y recopila información más allá de un formulario, iniciando además el proceso de calificación del lead, y enviando la información al área de ventas en su caso.

SEO

Contamos con multitud de herramientas para optimización SEO, pero la interacción continua en las búsquedas de los usuarios son una fuente clave de mejora, y no todas las personas buscan de la

misma manera, ni utilizando las mismas expresiones, aunque busquen lo mismo.

La tendencia en los algoritmos de los buscadores intenta afinar cada vez más el resultado con la búsqueda concreta del usuario, y las técnicas de PLN son una ayuda para identificar posibilidades, combinaciones y variaciones en las palabras de las búsquedas. Podemos así incorporarlas en los contenidos para apoyar la optimización SEO, al facilitar a los buscadores la relación con la búsqueda.

Retos en PLN

Pero, como estará pensando, no es tan fácil interpretar el lenguaje humano de una manera completa. La ironía, los dobles sentidos, las ideas complejas son desafíos para este tipo de técnicas. El desarrollo de algoritmos de Deep Learning, entrenados con grandes conjuntos de documentos está consiguiendo salvar este tipo de problemas, especialmente en tareas de clasificación. No estamos tan lejos de captar el sentido exacto de cualquier frase.

La mejora en los últimos años en los traductores en línea, escritura predictiva, chatbots, etc. nos muestran que esto es sólo cuestión de tiempo... y acumulación de datos.

En fin, sin duda nos esperan unos años de desarrollo extraordinario en la captación de información y comprensión detallada de nuestros públicos.

Y ya que parece difícil entrar en la mente de sus clientes... ¡al menos lea lo que dicen! Las herramientas ya están a su disposición.

Design Thinking para innovar



Enric Montesa Andrés

Economista.

Consultor de estrategia y gestión de la innovación.

Tecnología e innovación son los dos motores de la economía actual y un reto para los responsables de las organizaciones. Por ello, aprender a innovar es un imperativo para quienes desean mantenerse competitivos y no ser desplazados por la competencia. Para lograrlo, las organizaciones recurren a las principales empresas de consultoría en busca de nuevos enfoques y técnicas útiles que sirvan para implementar la estrategia de la innovación como instrumento de transformación organizacional.

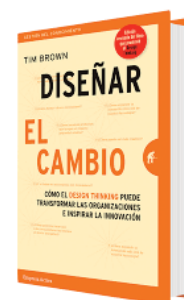
El mundo académico también ha hecho grandes aportaciones. Profesores de instituciones de renombre como el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT) y universidades como las de Harvard y Stanford, han publicado mucho y participado en numerosos encuentros interna-

cionales dedicados al tema. **Tim Brown** ha sido una de las figuras más destacadas. Diseñador industrial inglés, es en la actualidad presidente de la prestigiosa compañía californiana **IDEO**¹. Esta empresa, ubicada en Palo Alto, fue fundada en 1978 por **David Kelley**, un diseñador industrial que colaboró de forma exitosa en los primeros productos de **Apple**². Desde entonces ha evolucionado ampliando su gama de servicios al ámbito de la consultoría de gestión y diseño organizacional. Actualmente se la conoce por haber sido pionera en la concepción y difusión de la metodología conocida como *Pensamiento de Diseño* o *Design Thinking*.

En 2007, **Tim Brown** dio a conocer su enfoque. Lo hizo en un libro titulado *Change by Design* que ha sido traducido

al español como *Diseñar el cambio*³ y en el que se explica cómo el *Design Thinking* transforma organizaciones e inspira la innovación.

Aquel año marcó el nacimiento del *Design Thinking*, un movimiento internacional nutrido de profesionales cuyas capacidades y sensibilidad son muy apreciadas por las organizaciones que desean innovar y ser más competitivas.



1. IDEO website: <https://www.ideo.com/about>

2. IDEO: *Creating the First Usable Mouse. IDEO designs the original mouse for Apple*. Recuperado en: <https://www.ideo.com/case-study/creating-the-first-usable-mouse>

3. Brown, Tim (2020): *Diseñar El Cambio: Cómo el Design Thinking transforma organizaciones e inspira la innovación*. Barcelona. Empresa Activa.

Tres espacios de innovación

Para Tim Brown, son tres los espacios en los que se mueven los diseñadores:

- Inspiración.
- Innovación
- Implementación.

Y propone que tanto las herramientas desarrolladas por los diseñadores durante el último siglo, como su forma de pensar, se difundan en el seno de las organizaciones, sobre todo en las áreas de dirección, allí donde se toman las decisiones estratégicas.

El enfoque de Tim Brown se comprende mejor cuando vemos la transformación de las sociedades post-industriales. Obviamente, las profesiones de los diseñadores industriales y los diseñadores gráficos se han visto obligadas a reinventarse. Los problemas a los tradicionalmente se han enfrentado los diseñadores (nuevos objetos, logos e imagen corporativa, packaging...) han dejado de ser los problemas que definen el siglo XXI, y por ello, Tim Brown reta a sus colegas y a los directivos de las organizaciones a que los problemas sociales, ambientales y empresariales sean analizados como un problema de diseño.

Diseñar para un mundo digital

Si es verdad que *todo lo que pueda ser bit, dejará de ser átomo*⁴, la profesión del diseñador está en jaque. Sin embargo, diseñar dispositivos inteligentes, intuitivos y de fácil manejo requiere un *pensamiento de diseño*.

En un mundo digital, los programadores de software necesitan *pensamiento de diseño* y por ello, los equipos de desa-

rollo deben de ser interdisciplinarios e incorporar la figura de diseñador, entre otras cosas, por su sensibilidad hacia la experiencia del usuario. De nada vale que un objeto sea bonito si no es fácil de usar: es imposible que pueda triunfar en el mercado.

La transformación digital del sector productivo en un mundo de servicios, hizo que las palabras de Tim Brown fueran escuchadas. Le solicitaron artículos y entrevistas, presentaciones en TED⁵ y su discurso fue calando. En la introducción de su famoso libro, recientemente reeditado, narra la escena del film *Tiempos Modernos* en la que Charlie Chaplin, interpretando a un pequeño vagabundo, recoge una bandera de alerta roja que se ha caído de la parte trasera de una camioneta de reparto:

«... mientras él ondea la bandera y grita para llamar la atención del conductor, una muchedumbre ruidosa gira la esquina y se pone detrás de él».

Tim Brown reconoce que IDEO, de forma más o menos inocente, también se encontró a la cabeza de un movimiento revolu-

cionario, cuyas señas de identidad son fáciles de reconocer en el *Design Thinking* y señala que eso se parece bastante a la sensación de quienes al echar la vista atrás, ven lo ocurrido desde la publicación de esta obra en 2007.

¿Qué es el Design Thinking?

Los muy ocupados y sin tiempo para libros, tienen un artículo breve y conciso, escrito por Tim Brown, publicado en junio de 2008 en la revista *Harvard Business Review*⁶. Dicho artículo define el *Design Thinking* como sigue:

«Disciplina que usa la sensibilidad del diseñador y sus métodos de trabajo para satisfacer las necesidades de la gente mediante lo que tecnológicamente es posible y empresarialmente viable, consiguiendo de este modo valor para el consumidor y creando una oportunidad de mercado».

En definitiva, se trata de una disciplina que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una metodología de diseño centrada en las personas, lo cual quiere decir comprender de verdad qué es lo que quieren y necesitan,



4. Negroponce, Nicholas (1997): *El mundo digital. El futuro que ya ha llegado*. Barcelona. Ediciones B.

5. TED Talks (2009): *Tim Brown urge a los diseñadores a pensar en grande*. Recuperado en: https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big?language=es

6. Brown Tim (2008): *Design Thinking*. «Harvard Business Review». Recuperado en: https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

así como lo que les disgusta respecto a los productos, la forma en la que son comercializados y el servicio recibido.

Personalidad de un pensador de diseño

Para tener un *pensamiento de diseño*, no es necesario haberse graduado en una escuela de diseño, ni siquiera haberse desarrollado como un profesional del diseño industrial o gráfico. Muchas personas tienen un talento natural para ello y quienes están interesados, pueden ser capacitados en la metodología del *Design Thinking*.

Para Tim Brown, cinco son las características que definen al pensador de diseño:

1. **Empatía:** capacidad de analizar el mundo desde múltiples perspectivas.
2. **Pensamiento integrador:** capacidad para analizar todos los aspectos más relevantes de un problema complejo y ser capaces de encontrar soluciones.
3. **Optimismo:** por muy difíciles que sean los problemas, saben que siempre hay al menos una solución.
4. **Experimentalismo:** creatividad en la resolución de problemas y apertura de caminos nuevos.
5. **Colaboración:** capaces de trabajar en equipos interdisciplinarios.

Del diseño de producto al proyecto en equipo

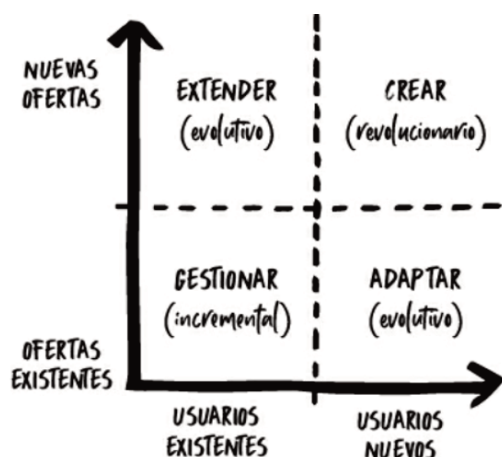
La evolución de la profesión del diseñador ha ido basculando de tener el foco en el producto al más genérico de la innovación y el cambio organizacional. Para ello, se ha integrado en equipos interdisciplinarios encargados de gestionar proyectos con pensamiento de diseño. Si en el primer caso se podía aceptar que el trabajo del diseñador lograba ser desarrollado de un modo relativamente aislado del resto de la organización, en el

enfoque del *Design Thinking* los profesionales del diseño participan en equipos de proyecto aportando sus capacidades de percepción, observación y empatía, ya que la experiencia del usuario es el eje alrededor del cual giran la mayoría de los proyectos: las personas están en el centro de todo.

Los profesionales de marketing aportan su *Business Thinking* y técnicas de investigación de mercado. De hecho, las encuestas, las entrevistas en profundidad y las dinámicas de grupo (*focus groups*) son habituales, así como las numerosas técnicas de creatividad entre las cuales están las reuniones de lluvia de ideas (*brainstorming*), SCAMPER o la *Flor de loto*⁷.

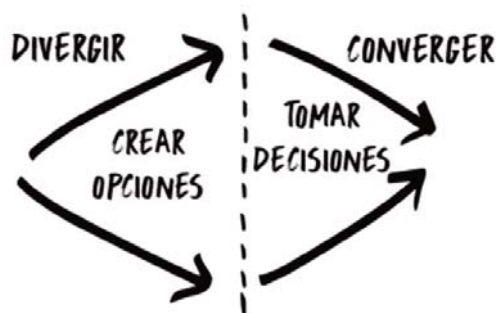
El equipo comienza identificando a los usuarios y definiendo el problema. Es una fase crucial para el proyecto. Su definición condiciona el alcance y tipo de innovación al que el equipo puede aspirar. Por ello es interesante la matriz que usa Tim Brown en el capítulo séptimo de su libro. ¿Vamos a focalizarnos en usuarios actuales o en nuevos usuarios? ¿Los productos en los que se va centrar el equipo son los existentes o van a ser nuevos?

La matriz muestra cuatro cuadrantes de la innovación: incremental, adaptativa evolutiva o extensiva, o simplemente disruptiva (usuarios nuevos con ofertas nuevas).



Una vez identificados los usuarios y analizadas sus necesidades, se inicia la etapa de crear opciones, cuantas más,

mejor. Es la fase divergente representada en el gráfico como un cono que se abre. Quienes han participado en sesiones de



7. Michalko, Michael (2007): *Thinkertoys: Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona. Gestión 2000.

brainstorming o usando otras técnicas de creatividad, saben que se trata de aceptar cualquier tipo de idea, no hay censura y todo está bien. En la segunda fase, el equipo debe converger. Las ideas son evaluadas y solo algunas son las que sirven para tomar decisiones que, en nuestro caso, serán las empleadas para la realización de los primeros prototipos.

Las cinco fases de la metodología del Design Thinking

Para comprender qué es y cómo funciona, nada mejor que dedicar 22 minutos a ver el programa que en 1999 la cadena de televisión ABC⁸ ofreció para mostrar el proceso de innovación que actualmente conocemos como *Design Thinking*⁹.

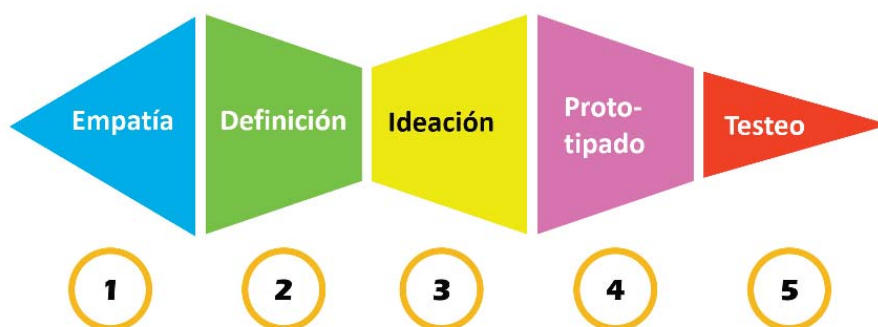
Los responsables del programa plantearon un RETO a la empresa IDEO: crear un nuevo concepto de carrito de compras, considerando cuestiones tales como:

- Maniobrabilidad.
- Comportamiento de compra.
- Seguridad de los niños.
- Costo de mantenimiento.

Este tipo de planteamiento, con la enumeración de requerimientos, es conocido como *briefing* y es la sustancia del documento de referencia entregado al estudio de diseño.

El documental se ha convertido en un clásico, ya que el programa se centra en el proceso de diseño de IDEO, y muestra como un equipo interdisciplinar realiza una lluvia de ideas (*brainstorming*), acomete una pequeña investigación de

mercado, crea un prototipo, lo prueba y recopila los comentarios de los usuarios. Descubre la fase de creación de opciones (divergencia) y de toma de decisiones (convergencia), dejándonos ver el proceso de diseño desde la idea inicial al prototipo de aspecto funcional conseguido en solo cuatro días. Tiene como premio la posibilidad de ver a un joven



La oferta formativa para capacitarse en las técnicas del *Design Thinking* es abundante y en todos los idiomas. La cantidad de manuales, guías y webinars también. Pero siempre hay un pero. ¿Qué sucede cuando el futuro nos sorprende?

Todo empieza con la definición del reto

Aunque dominemos las técnicas de investigación de mercado, conozcamos a fondo la metodología del *Design Thinking*, sepamos prototipar y seamos conscientes de la importancia del prototipado rápido y la creación del PMV (Producto Mínimo Viable), siempre está el factor sorpresa. El ejemplo más reciente, lo tuvimos el último año con el colapso de las cadenas de suministro, *lockdowns* (aislamiento), cierre de establecimientos y miedo generalizado.

David Kelly, su empresa, su gente y la forma de trabajar de IDEO.

La cadena de televisión estructuró con claridad los cinco pasos que convencionalmente son aceptados como integrantes de la metodología del *Design Thinking*¹⁰ y protagonista destacado de bonitas guías llenas de color¹¹ como la que reproducimos en el gráfico siguiente:

El *Design Thinking* es una metodología muy poderosa para gestionar la innovación, pero todo empieza con la identificación del reto, lo cual nos lleva a la cuestión de cómo nos preparamos para lo que viene y la importancia de contar con equipos interdisciplinarios que conozcan las técnicas de prospectiva y sepan anticipar el futuro.

Intuir lo que llega, usar la técnica de escenarios y saber emplear la inteligencia competitiva, son algunas de las herramientas a utilizar en el inicio del proceso del *Design Thinking*. Por ello, contar con perfiles imaginativos y pensamiento estratégico es lo que necesita el grupo encargado de preparar a la empresa para afrontar el reto que acecha y está a la vuelta de la esquina.

8. ABC News. Nightline (1999): *IDEO: Shopping Cart Design Process*. Recuperado en: <https://www.youtube.com/watch?v=izjhx17NuSE>

9. IDEO: *Reimagining the Shopping Cart*. Recuperado en: <https://www.ideo.com/post/reimagining-the-shopping-cart>

10. Linke, Rebecca (2017): *Design thinking, explained*. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Recuperado en: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/design-thinking-explained>

11. DINNGO LAB: *Design Thinking Workshop. Tu primer proyecto de Design Thinking*. Recuperado en: <https://bit.ly/3g1BRXZ>

"SOS turismo" y economía insular de Baleares 2020



Esteve Bardolet Jane

Miembro de EMK-CGE. Ex-decano del Colegio de Economistas de Baleares. Profesor colaborador honorífico de Marketing de la UIB. Presidente de la Asociación Balear de Periodistas y Escritores de Turismo.

Hace un año que la COVID-19 produjo la mayor caída registrada de la economía balear, basada en el turismo (45%-50% PIB). La llamada de auxilio del sector turístico está justificada no sólo por los datos del turismo sino también por los de la economía balear.

La actual crisis presenta en los dos archipiélagos españoles facetas únicas, sin parangón con otras regiones peninsulares, pues ambas economías han sufrido las peores caídas de las CC.AA. Ello indica que la excesiva dependencia sectorial en un marco insular constituye el primer factor explicativo del grado de desgracia. En 1988 decía que «si bien la insularidad no ha impedido a Baleares un alto nivel de desarrollo terciario, sí ha condicionado la continuación de un modelo económico basado sólo en el turismo, dificultando la diversificación que se podría esperar de las nuevas alternativas originadas por la entrada de España en la U.E.» (*El coste de la insularidad*. Cámara de Comercio de Mallorca).

Si bien en todo el mundo el turismo es la actividad más afectada por la pandemia, es destacable la caída del tráfico aéreo internacional y por ello los archipiélagos españoles (90% de llegadas internacionales) sufren mayor caída receptiva que destinos peninsulares (con acceso terrestre).

El segundo factor explicativo es la estacionalidad del turismo que, tanto en destinos insulares como peninsulares es una carga socio-económica, menor o mayor según el grado de dependencia de la actividad turística. El factor estacional es inevitable en toda actividad humana además del turismo, pero mientras que en la actividad agraria e industrial es posible almacenar los *outputs* producidos, en el sector servicios (turismo) cada prestación diaria perdida (estancia hotelera) es irre recuperable. Canarias tiene escasa estacionalidad anual mientras que Baleares cierra su hostelería desde Noviembre a Abril y ello explicaría la mayor caída del turismo en Baleares que en Canarias en 2020. El pasado verano, Ba-

leares sufrió un parón de reservas por el repunte de la pandemia que no pudo compensar con inexistentes aumentos en temporada baja, mientras que Canarias —perdiendo también gran parte de su temporada alta (invierno)— pudo tener un escaso tráfico en temporada baja (verano).

Además de consideraciones sobre la gestión política de la pandemia en España —que podría ser el tercer factor explicativo, ahora es evidente que era mejorable, aunque no antes por el efecto sorpresa— creo que merece ser citado el proyecto de habilitar zonas libres y corredores aéreos desde Alemania y Reino Unido a los archipiélagos españoles. Era posible pero fracasó, en parte por falta de visión política y tal vez por presión de algunas CC.AA. no insulares que requerían el mismo trato, por lo que no se hizo viable una ayuda a los más necesitados. Sólo con diversificación económica sostenible y con limitación de camas turísticas, se hará viable mantener el actual sistema económico balear.

SAMPLING: EL ENCANTO DE LO GRATUITO · MARZO 2021

La estrategia de gratuidad es posiblemente tan antigua como el comercio. Desde la tienda de cercanía que obsequia con un caramelo a los hijos de su clientela más fiel, hasta los más sofisticados conceptos *fremium* que utilizan muchas empresas para captar mayor volumen de negocios, acuden a este recurso atemporal con la aspiración de ganar conversión y estimular la lealtad.



El psicólogo experto en economía conductual, **Dan Ariely**, en su libro *Las trampas del deseo* destaca el efecto positivo que tiene la expresión “gratis” en la mente, señalando que ese término contribuye a desbloquear ciertas funciones inhibitoras en la toma de decisiones.

El coste cero constituye una tentación irresistible, y atrapa tanto al comprador racional que representa el *homo economicus*, como a aquel cuya motivación, más difícil de descifrar, responde a un reclamo que impacta en su percepción instintiva y le conduce a empatizar con el emisor de la propuesta.

En un experimento dirigido por el propio Dan Ariely, se comprobó que la gente –más allá de conocer restricciones en la disposición de renta como condicionante de su conducta– puede llegar a desechar opciones que ofrecen gran utilidad, por otras alternativas que resultan gratuitas, demostrándose que a menudo, frente a las estimaciones racionales sobre coste-beneficio, lo que es gratis resulta descaradamente seductor.

Desde la neurociencia se ha identificado un mecanismo asociado al circuito de la recompensa que provoca que lo gratis sea placentero y bajo los efectos de ese estado tendemos a dar mayor valor al que realmente tiene el bien. Ello supone que el miedo intrínseco

a perder, al no tener que sacrificar un recurso propio, desaparece, y únicamente percibimos la posibilidad de ganar.

Las estrategias de marketing han incorporado la influencia que en la conducta del consumidor tiene este fenómeno, principalmente en el marco de acciones promocionales que brindan un primer contacto con el producto y a la vez contribuyen a superar la barrera de la resistencia que suele existir ante lo desconocido.

El *Sampling*, como técnica de marketing directo tanto en entornos físicos como digitales, procura atraer nuevos consumidores en acciones cada vez más impactantes que no se quedan en un mero “pruébalo”, sino ofreciéndoles en ese *touchpoint* una experiencia singular de interacción con la marca, con gran carga emocional.

Desde la neurociencia se ha identificado un mecanismo asociado al circuito de la recompensa que provoca que lo gratis sea placentero y bajo los efectos de ese estado tendemos a dar mayor valor al que realmente tiene el bien.

Así hemos pasado de ofrecer una galleta en el punto de venta, a utilizar en un plan debidamente segmentado, los servicios logísticos de alguna empresa como Correos Sampling que ofrece al consumidor la posibilidad de “...recibir muestras personalizadas de relevantes marcas gratis y sin moverte de casa...” para presentarle nuestra candidatura a ser distinguidos con su elección. Esta vía, frente a las premuras imperantes en el espacio físico de venta, permite proveer el obsequio con información detallada del producto y a su vez puede constituir una magnífica fuente de referencia para el productor por el *feedback* que puede recabar del consumidor.

Muchas son las ventajas que puede reportar esta herramienta, pero debemos gestionarla con suma atención. En primer lugar, debemos ser cautos, justificar convenientemente la acción en su naturaleza promocional, destacar el valor, e invitar a un *call to action*.

En definitiva, la iniciativa debe enmarcarse en una estrategia global de animación, sincronizada con la idea de distinguir el producto y orientando correctamente su enfoque al mercado, y todo ello sin desatender el valor de marca.

Artículo en: <https://blog.economistas.es/rsc/>

Ramón Mendoza Torres. Economista. Miembro nº 3 de EMK-CGE y Vicepresidente del Consejo Directivo de EMK-CGE

SI EL JOVEN SUPIERA Y EL VIEJO PUDIERA, ¿QUIÉN RESISTIERA? · MAYO 2021

«Que si el joven supiera y el viejo pudiera...»

«Que quién resistiera, sí. Si te he oído, pero es que estaba pensando en lo que acabas de decir»

Esa vez, como tantas otras, me dejaba con más dudas que convicciones. Con Antonio, «el Antoñito» para el campo almeriense, era así. Y no porque no eligiera bien las palabras sino porque era capaz de expresar, con muy pocas, ideas de gran calado.

Solíamos vernos una vez por semana en una cafetería que hay cerca de mi casa. Al principio, lo reconozco, por solidaridad ya que desde que se jubiló, «el Antoñito» había perdido algo de vitalidad. Tiempo después, la cosa cambió y es que en él descubrí, a través de sus divertidas peripecias y anécdotas, algunos aspectos del mundo de la empresa que me han servido mucho a lo largo de los años.

Y es que «el Antoñito» se hizo a sí mismo y aunque no tuvo la oportunidad de asistir a la Universidad, tuvo la habilidad de aprender de las personas adecuadas y la capacidad para aplicar y transmitir ese conocimiento con la franqueza, simplicidad y contundencia de un hombre forjado al fuego de un invernadero.

Permíteme entonces, querido lector, que comparta contigo algunas de las ideas que, según él, no se explican en ninguna Universidad.

Idea número 1: «Lo que digan por ahí los que me compran, me importa un pimiento»

Supongo que esta afirmación le causará el mismo estupor que me produjo a mí cuando la escuché, pero, una vez que «el Antoñito» terminó de dar el último sorbo a su café, contraatacó diciendo: «... porque sé que lo que dicen es bueno. Mi equipo hace que sea así».

Supongo que si en ese momento le hubiera hablado del concepto del Cliente Interno, «el Antoñito» me hubiera mirado atónito, negando con la cabeza, acusándome de decir cosas sin sentido.

«Qué raro que habláis los de Madrid. No te entiendo ni la mitad de las cosas que dices»

Así que el silencio se hizo, como casi siempre que hablaba, mientras me daba la oportunidad de pensar en las implicaciones de lo que acababa de decir y, como es natural, en algunas ideas tan en boga hoy día: conciliación, asertividad o escucha activa, por ejemplo.

Supongo que si «el Antoñito» supiera que eso de las «Soft Skills» de las que no había escuchado hablar jamás iban a ser objeto de estudio en las Escuelas de Negocio de postín y que él las llevaba de serie, me imagino su respuesta:

«Que las Soft Skills son consecuencia de una actitud, "leñe". Quiérete, cuídate y haz lo mismo con la gente de la que te rodees. El resto, vendrá solo»



Idea número 2: «Saber cuántas cosas me ponen triste me pone muy contento»

«El Antoñito» tenía, en sus tiempos como Director Comercial de una conocida empresa hortofrutícola de Almería, la habilidad de no perder la sonrisa. Transmitía, según me han contado, una tranquilidad muy poco habitual en un departamento donde el fragor de la batalla de la compra y la venta se respiraba por todas partes. Y es que era capaz (me lo ha jurado solemnemente con la mano en el pecho y poniendo los ojos en blanco) de saber no sólo cuántos de sus clientes representaban pérdidas sino a cuánto ascendían estas. Dos cuestiones que le ponían muy triste, según parece.

Y es que lo que a priori parece una obviedad, resulta no serlo tanto en el día a día de las empresas. Porque, tal y como escuché a mi colega D. Rafael Oliver en cierta ocasión, ¿cuántos Gerentes pueden decir, a bote pronto, cuántos clientes les están costando dinero?

La clave, tal y como me contaba «el Antoñito» mientras me enseñaba un viejo cuaderno que llevaba siempre consigo, es tener «todo lo que sale y todo lo que entra» ahí apuntado. «Sobre todo lo que sale», añadió.

Idea número 3: «mi tomate no es un tomate, ¡es Don Tomate!»

«El Antoñito» ha estado, por lo menos en mi opinión, varios años adelantado a su tiempo.

Donde otros veían un punto de diferenciación en cuestiones logísticas, él lo veía en el propio producto. No era un tomate a secas, era una fuente de salud libre de pesticidas químicos (fue uno de los pioneros del producto Bío en la provincia) puesta a disposición del cliente en un sinfín de variedades y formatos (...)

Artículo completo en: <https://blog.economistas.es/rsc/>

Jorge García Carmona. Economista. Miembro nº 10 de EMK y Vocal del Consejo Directivo de EMK-CGE

ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL CON LA FACULTAD DE COMERCIO Y GESTIÓN DE MÁLAGA

Recientemente se ha refrendado un acuerdo marco entre el Consejo General de Economistas de España (CGE) y la Facultad de Comercio y Gestión de la Universidad de Málaga cuyo objetivo principal será impulsar y desarrollar la colaboración entre EMK Expertos en Marketing y Comercialización del CGE, que preside Carlos Alonso de Linaje y que integra a profesionales economistas y titulados mercantiles de reconocida experiencia en el ámbito del marketing y la citada facultad.

De forma específica, uno de los objetivos de este acuerdo se centra en dar a conocer a los colegiados a nivel nacional, que cuentan con la Diplomatura de Ciencias Empresariales, la posibilidad de adaptar su titulación al **Grado en Marketing e Investigación de Mercados**, a través del **curso de adaptación** que esta facultad imparte, siendo éste el único de estas características en las universidades públicas españolas.

A partir del próximo curso 2021-22, la Facultad de Comercio y Gestión ofrecerá la posibilidad de seguir los estudios de este curso de adaptación de forma virtual. Por ello, y gracias a su formato *executive*, con clases de viernes tarde y sábados por la mañana, supone una interesante oportunidad para los Diplomados en Empresariales de toda España de reciclarse y adaptar su titulación al Grado en Marketing e Investigación de Mercados.

El Consejo General de Economistas, que aglutina a todos los Colegios provinciales, cuenta con un órgano Especializado en Marketing y Comercialización (EMK-CGE). A través del mismo se vienen realizando numerosas actividades formativas, divulgativas y encuentros profesionales entre otras, en este campo de actividad.

Por su parte, la Facultad de Comercio y Gestión, que ofrece en la Universidad de Málaga los estudios relacionados con marketing, como el Grado en Marketing e Investigación de Mercados o el Máster Oficial en Dirección y Gestión de Marketing Digital, entre otros, tiene su origen en la antigua Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, que impartía en su momento la titulación de Diplomado en Ciencias Empresariales.

Tradicionalmente, los titulados en esa diplomatura contaban con su propio Colegio Profesional de Titulados Mercantiles, con el que en el caso de Málaga esta facultad ha mantenido siempre una especial vinculación. No obstante, tras la integración a nivel nacional de los Colegios de Economistas y los de Titulados Mercantiles, se considera muy interesante esta nueva iniciativa de colaboración con el Consejo General de Economistas, al que el decanato de la Facultad agradece su total predisposición a impulsar este acuerdo marco.

Más información sobre el Curso de Adaptación al Grado en Marketing e Investigación de Mercados en:

<https://www.uma.es/facultadcomercio/info/108094/curso-de-adaptacion-al-grado-en-marketing-e-investigacion-de-mercados/>



economistas

Consejo General

EMK expertos en marketing y comercialización

Inscripción
gratuita



Visítanos en **marketing.economistas.es**

Actividades formativas realizadas

WEBINAR · COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y MEJORA DE RESULTADOS · 9 Y 16 DE ABRIL DE 2021 · DE 10.00 A 13.00h.

Hoy en día, en un mercado globalizado, no es suficiente con ser experto en una materia.

La competencia empresarial nos obliga a diferenciarnos y adquirir otras habilidades. La comunicación estratégica es en este sentido una de las herramientas fundamentales para mejorar nuestro posicionamiento, notoriedad y prestigio.

En momentos de incertidumbre, inestabilidad o cambio –lo que muchos llaman momentos de crisis– la comunicación juega además un papel fundamental para cualquier organización o entidad profesional.

Saber utilizar herramientas que nos permitan una comunicación saludable y efectiva, interna y externamente, resultará clave para el buen funcionamiento de la empresa y para el logro de excelentes resultados.

En estas sesiones se aprenderá a persuadir, a estructurar un mensaje, a utilizar el mejor argumento para cada situación, a afrontar con éxito un debate, así como a gestionar eficazmente la crítica.

Además, se analizará cómo conseguir una buena estrategia en comunicación interna, externa y de crisis y evitar así cometer errores que perjudiquen nuestra marca.

PONENTE: Juana Lara

PROGRAMA

Durante dos sesiones de trabajo de tres horas cada una y dirigido a directivos, empleados y profesionales en general, se profundizará en la comunicación efectiva y persuasiva, así como en la estrategia en la comunicación empresarial.

El curso está dividido en dos bloques

1. Comunicación saludable en entornos laborales.
2. La estrategia en la comunicación empresarial: procesos y canales.

<https://economistas.es/events/webinar-comunicacion-empresarial-y-mejora-de-resultados/>

WEBINAR · NETWORKING PARA PROFESIONALES. DISEÑA, GESTIONA Y UTILIZA TU RED DE CONTACTOS 1 DE JUNIO DE 2021 · DE 10.00 A 13.00h.

Existen multitud de oportunidades profesionales que podemos utilizar para progresar, sea cual sea nuestro estado laboral, pero hay que descubrirlas. Una de las mejores formas de conseguirlo es a través de nuestros contactos.

Aprender, desarrollarnos, encontrar un empleo o un cliente o simplemente disfrutar de nuestra profesión más allá de lo puramente empresarial.

El Networking es una forma sistematizada de diseñar, tejer, desarrollar y mantener nuestra red de contactos. Hay que seguir un método y superar barreras mentales. Análisis, estrategia, miedos, conversación, eventos, propuesta de valor... Son muchos los elementos que influyen en la construcción de relaciones. Y eso es lo que se explica en este programa.

OBJETIVOS

El diseño, inversión, desarrollo y mantenimiento de una red de contactos es la herramienta más fiable y relevante para un profesional. Para conseguirlo deben alcanzarse los siguientes objetivos.

- Descubrir las herramientas y los procedimientos adecuados para sacar el máximo partido a tus contactos.
- Favorecer la creación de una red de contactos que apoyen tus proyectos.
- Gestionar tus relaciones para incrementar el resultado de tu plan de posicionamiento personal o profesional.

- Desarrollo y gestión de tu propia estrategia de Relaciones Públicas.
- Utilización de eventos y encuentros profesionales como herramienta de posicionamiento propio y corporativo.
- Creación y desarrollo de tus Redes Sociales reales y virtuales.

PONENTE: Andrés Pérez Ortega.

PROGRAMA

- Conceptos básicos de Networking.
- Planificar la gestión de tu red de contactos.
- Decidir el propósito de tu red de contactos.
- Desarrollar la mentalidad adecuada para el Networking.
- Identificar tus cualidades, tu valor y lo que te distingue en tu red.
- Gestionar las interacciones de quienes forman tu red.
- Preparar un encuentro de Networking.
- Socializar y comportarse adecuadamente en un encuentro.
- Desarrollar, controlar y mantener tu red.
- Conclusión y preguntas.

<https://economistas.es/events/webinar-networking-para-profesionales-disena-gestiona-y-utiliza-tu-red-de-contactos/>

Formación Junio, Julio y Septiembre 2021

WEBINAR · TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN POSITIVA · 29 DE JUNIO DE 2021 · DE 10.00 A 14.00h.

Negociar es una actividad que desarrollamos constantemente y como tal requiere de unas habilidades que nos puedan facilitar la consecución de los objetivos que perseguimos en el marco de nuestra responsabilidad. Podemos decir que la negociación es un juego, un juego en el cual las reglas nada más están escritas parcialmente. Un proceso de negociación implica conocer la realidad, pero no toda la realidad, significar dar y recibir, establecer nuevas vías de relación, conocer nuestro propio deseo y las necesidades del otro.

Este webinar pretende ayudar a reflexionar sobre lo que ya sabe, permitirá descubrir nuevas conductas que ayudarán en los distintos procesos de negociación y mediación, facilitará observar desde una perspectiva diferente aquello que sucede cada día y permitirá ver con una óptica distinta nuestra habilidad y juego como negociador.

PONENTE: Carles Mendieta. Licenciado en Psicología. Socio de Singular Net Consulting en desarrollo directivo. Director del Posgrado en Habilidades Directivas en IL3/Universidad de Barcelona. Coautor del modelo Management Colors®.

OBJETIVOS

1. Aumentar la propia habilidad como negociador formal o informal, en el contexto de la propia organización y del cargo que se representa.
2. Mejorar la capacidad para afrontar las situaciones de conflicto a partir de enriquecer los sistemas de análisis de las situaciones y de comunicación empleados.
3. Analizar situaciones reales de los participantes.

PROGRAMA

LA NEGOCIACIÓN Y LOS NEGOCIADORES

- El poder y la negociación.
- Estilos personales de influencia en los otros.

BASES DE NEGOCIACIÓN POSITIVA

- La negociación como competición versus la negociación como cooperación.
- Las necesidades, los objetivos y los deseos propios y de la otra parte.
- El coste y el valor, dos caras de la misma moneda.

EL CONSENSO COMO HERRAMIENTA PARA LOS ACUERDOS

- Cuándo se han de aplicar estrategias de consenso y cuándo no.
- ¿Por qué no siempre se cumplen los acuerdos de los consensos?.
- Métodos para llegar a buenos acuerdos en el consenso.

LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

- Análisis de los elementos que son susceptibles de ser negociados.
- Definir la situación de poder enfrente de la otra parte.
- Como establecer los límites de negociación.

<https://economistas.es/events/tecnicas-de-negociacion-positiva-29-junio/>

WEBINAR · ¿CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO? · 26 DE JULIO DE 2021 · DE 16.00 A 20.00h.

¿Qué hace que haya personas en las empresas que dan buenos resultados cuando trabajan conjuntamente y otras que empeoran los resultados?

Veremos las bases del trabajo en equipo y cuáles son las claves para obtener excelentes resultados en equipo.

PONENTE: Esther Pérez. Psicóloga-coach especialista en neurociencia aplicada en el mundo empresarial. Máster en RRHH. Coach certificada por la Escuela Argentina de Especialización en Coaching Ontológico. Profesional evaluada por James Selman (CEC). Socia de Amura Talent. Coach directiva y docente de la UOC y la UPF.

OBJETIVOS

- Conocer los roles que se desarrollan en los equipos de trabajo, las dinámicas que se establecen y el papel del líder.

- Profundizar las herramientas de liderazgo que permiten construir equipos de alto rendimiento.
- Presentar estrategias para bordar dificultades en los equipos de trabajo.

PROGRAMA

- Características del trabajo en equipo.
- Fases de vida del equipo.
- Qué puede hacer el líder para ayudar al equipo a tener resultados excelentes.
- ¿Cuáles son los principales problemas de los equipos? ¿Qué podemos hacer?

<https://economistas.es/events/webinar-como-trabajar-en-equipo/>

WEBINAR-VIDEOCONFERENCIA · UTILIZAR LAS REUNIONES VIRTUALES PARA REFORZAR TU PRESTIGIO 16 DE JULIO DE 2021 · DE 09.30 A 12.30h.

Aunque muchos ya llevamos unos cuantos años trabajando a distancia, la pandemia de 2020 ha sido el aldabonazo definitivo para que mucha más gente haya dado el salto al trabajo virtual.

Estoy convencido de que, en el futuro, coexistirán ambas fórmulas, la del trabajo en remoto y la del desplazamiento a oficinas, pero debemos sacar todo el partido a las herramientas que hemos conocido y utilizado.

Todos hemos visto cómo los informativos de televisión entrevistaban a los expertos a través de la videoconferencia. Numerosos cursos presenciales se han adaptado (o lo han intentado) para ser impartidos y recibidos desde casa. Nos hemos comunicado con nuestras familias enseñando a los más mayores a utilizar aplicaciones y plataformas de videoconferencia.

Aunque la adaptación ha sido sorprendentemente rápida y positiva, hemos visto y seguimos observando muchos errores en muchas conexiones, algunos irrelevantes y otros más graves. En algunos casos no han pasado de una situación divertida, pero en otros han deteriorado la reputación de sus protagonistas.

Este webinar trata de proporcionar ideas y recomendaciones no sólo para sacar todo el partido a la videoconferencia sino para que podamos utilizarla como herramienta para reforzar nuestro prestigio profesional.

No se trata de proporcionar información técnica sobre el uso específico de cada programa, aplicación y plataforma. Son numerosas y cada una de ellas tiene múltiples posibilidades que, además, se van actualizando constantemente.

El propósito es ofrecer las pautas necesarias para que, tanto si eres el líder que organiza una reunión en remoto, como si eres uno de los asistentes, le saques todo el jugo profesional a ese encuentro a distancia.

PONENTE: Andrés Pérez Ortega.

OBJETIVOS

- Prepararse para la videoconferencia.
- Ponerse cómodo para la videoconferencia.
- Reducir las distracciones.
- Preparar el espacio.
- Preparar el equipo
- Dirigir y gestionar videoconferencias.
- Dominar el audio y el vídeo.
- Garantizar la participación y el compromiso en las reuniones virtuales.
- Gestionar la etiqueta en videoconferencias.

- Maximizar el impacto.
- Generar sintonía con los asistentes.
- Presentar el aspecto adecuado.
- Cuidar la profesionalidad.
- Cuidar la comunicación.
- Gestionar la comunicación no verbal.
- Gestionar la productividad en las reuniones virtuales.

PARA QUIÉN

La utilización de las videoconferencias no es algo que haya surgido debido a la pandemia de 2020 y de la extensión del teletrabajo, sin embargo, en poco tiempo hemos necesitado aprender a manejarlas y sacar todo el partido.

La gestión adecuada de la videoconferencia es especialmente necesaria para profesionales que deban generar confianza y quieran posicionarse como referentes en la mente de las personas de su sector.

Comerciales, directivos, profesionales independientes, asesores, cazatalentos y otros muchos pueden beneficiarse de una gestión eficaz de las reuniones en remoto.

PROGRAMA

ALGUNAS IDEAS BÁSICAS SOBRE LA VIDEOCONFERENCIA

PREPARARSE PARA LA VIDEOCONFERENCIA

- Ponerse cómodo.
- Reducir las distracciones.
- Preparar el espacio.
- Conseguir una buena iluminación.
- Sentirse a gusto.
- Preparar el equipo.
- Seleccionar la aplicación.

SACAR TODO EL PARTIDO A LA VIDEOCONFERENCIA

- Organizar y dirigir la videoconferencia.
- Antes de empezar la videoconferencia.
- Al empezar la videoconferencia.
- Desarrollar la videoconferencia.

FINALIZAR LA VIDEOCONFERENCIA

<https://economistas.es/events/webinar-videoconferencia-utilizar-las-reuniones-virtuales-para-reforzar-tu-prestigio/>

Formación **Junio, Julio y Septiembre 2021**

WEBINAR · LA FIDELIZACION DE CLIENTES · 6 DE SEPTIEMBRE DE 2021 · DE 16.30 A 20.30h.

Para profesionales, empresarios y directivos de empresas, que persiguen una relación a largo plazo con el cliente final.

PONENTE: Alfonso Latorre Serra. Licenciado en Derecho por la UCLM, MBA por APD Valencia, Fundamentos del Marketing por el IE. Especializado en dirigir e implementar la política comercial de la empresa, fuerza de ventas, Kpi's, indicadores, distribución moderna y tradicional, con más de 20 años de experiencia como Director Comercial diseñando y dirigiendo diferentes redes comerciales, ante un mercado marcado por la omnicanalidad es fundamental tener claro que el cliente está en el centro de toda estrategia empresarial. La estrategia empresarial tiene que tener claro el concepto de fidelización y como llegar a ella.

PROGRAMA

- Analizar los diferentes aspectos que intervienen en la definición e implementación de la estrategia de fidelización de clientes centrándonos en los siguientes puntos:
 - reconocimiento de marca
 - atención al cliente.
 - precio
 - calidad
 - sostenibilidad
 - filosofía de la empresa.
- Definir los diferentes tipos de sistemas de fidelización: Programas de fidelización, promociones...

<https://economistas.es/events/webinar-la-fidelizacion-de-clientes/>

WEBINAR · GESTIÓN EFICAZ DEL TIEMPO · 16 DE SEPTIEMBRE DE 2021 · DE 16.00 A 20.00h.

Gestionar el tiempo es gestionar nuestra propia vida. Nuestros propósitos, anhelos, aspiraciones, objetivos, metas, ... nuestro futuro en definitiva, y sobre todo nuestro presente. Para poder hacerlo necesitamos de un recurso sin el cual nada puede lograrse: el tiempo. Pero ¿por qué vamos tan faltos de él? ¿Por qué el día no nos cunde? ¿Por qué nos cuesta encontrar un hueco para estar con los hijos, la familia, los amigos? ¿Por qué, en ocasiones, no tenemos tiempo ni para nosotros mismos?.

Quizá no haya una única respuesta a estas preguntas que nos de la solución, pero si podemos conocer y aplicarnos algunas técnicas que nos pueden ayudar a ganar un poco más de control personal que nos permita llevar a cabo el mejor uso de nuestro tiempo.

PONENTE: José Luis Orts. Licenciado en Psicología, cofundador de Singular Net Consulting. Director de Proyectos de Formación, Desarrollo Competencial, Cambio y Valores Equipos Directivos. Profesor Asociado en la Universidad Pontificia Comillas ICAI – ICADE. Master en Dirección de Recursos Humanos, Consultores Españoles.

Executive Coach, certificado en Coaching por ICP y miembro de AECOP.

OBJETIVOS

- Tomar conciencia de la importancia que una deficiente Gestión del Tiempo tiene en nuestra propia vida y en la de las personas que nos rodean, bien sea en el trabajo y/o a nivel social y familiar.
- Conocer modos de aumentar el Control Personal en la Gestión del Tiempo.
- Aplicar al día a día pautas correctoras de Gestión del Tiempo para ganar un mayor nivel de eficacia.

PROGRAMA

- El tiempo en nuestra vida.
- Principios de Planificación.
- Principios de Organización.
- Pautas de desarrollo.

<https://economistas.es/events/webinar-gestion-eficaz-del-tiempo/>

escuela de
conocimiento
eficiente





¡Eres economista!

¿QUIERES QUE TE RECONOZCAN?

Desde el Consejo General de Economistas de España, te ofrecemos la oportunidad de identificarte como parte de un colectivo de casi **53.000 colegiados**

Elementos que marcan la diferencia



CARPETAS

50
UNIDADES
40,00€*
pedido
mínimo

*IVA y gastos de envío incluido



BLOCS

25
UNIDADES
60,00€*
pedido
mínimo

*IVA y gastos de envío incluido



LLAVES
USB

10 unidades
62,50€*

20 unidades
112,50€*

30 unidades
162,50€*

*IVA no incluido



economistas
Consejo General



Aseguradora oficial en SRC
del Consejo General de Economistas de España



DESCUENTOS POR SER COLEGIADO



25%

en Hogar y Oficina



25%

en Auto



10%

en ILT



30%

en Accidentes



Póngase en contacto con nosotros

ofertacge@agencia.axa.es · T: 910052434 · M: 627783172