

tourism **Revolution**

el viaje iniciado

Introducción

Dicen que lo interesante del viaje no es llegar, sino el viaje en sí. Dicen que te cambia, que te abre la mente y que nunca eres el mismo cuando vuelves de un viaje. Dicen también que ya no se viaja como se viajaba antes, a pecho descubierto, abierto a cualquier influencia y sin más protección que una camisa. También dicen que ahora no se viaja, sino que se veranea, se cogen vacaciones y los desplazamientos son más una necesidad que un placer. Dicen muchas cosas.

Cuando iniciamos nuestro viaje particular con el Tourism Revolution Blog allá por septiembre del año pasado sabíamos que iniciábamos un viaje de verdad, aunque no físico, sino mental e intelectual. Sabíamos que íbamos a cambiar y que iba a ser duro y apasionante a la vez. Cambiaríamos porque nos sabíamos y nos sabemos permeables a influencias relevantes y transformadoras que íbamos y estamos descubriendo. Sabíamos que iba a ser duro porque nos obligamos a ser constantes y perseverantes en nuestra creación y transmisión de contenidos y porque nos exigíamos y nos exigimos al máximo en cada nueva entrada. Y sabíamos que iba a ser y es apasionante porque nos vemos rodeados constantemente de innovación, transformación, ideas, teorías y sobre todo deseos de excelencia.

Hemos sido y somos exigentes con nuestros contenidos. En ocasiones esa exigencia se ha traducido en la transmisión de un conocimiento de calidad, en otras esa calidad no ha sido tanta. Al fin y al cabo es al lector al que corresponde el juicio de este trabajo.

Por eso queremos empezar a mostrar todo ese trabajo con este primer ebook, porque somos transparentes y estamos orgullosos de él. Y esta doble excusa no es sino una forma de decir que ante todo creemos en la filosofía de la colaboración, de la empresa y el conocimiento abierto, de la suma de valor y no de la sustracción del mismo. De la mano tendida en lugar del puño cerrado.

Pasen y vean. Así somos.

página	
	Pensamiento TRE
4	Introducción
5	Un Altavoz para la Revolución
7	Tourism Revolution (I): nuevos valores
11	Tourism Revolution (II): nuevas dinámicas en la demanda
15	Tourism Revolution (III): el proceso de transformación
	Entrevistas
18	Introducción
19	Entrevista a Gaby Castellanos
22	Entrevista a Isaac Vidal
26	Entrevista a Ignacio Jiménez
29	Entrevista a Edu William
33	Entrevista a Julen Iturbe
	Artículos TRP
37	Introducción
38	¿Cómo gestionamos la diversidad?
41	Tomar las decisiones correctas
43	A quien conmigo va...
46	El proKsumer y la tribu. Apuntes de etología digital
49	El viaje, la experiencia y el coste de elección
52	La presencia en Medios Sociales. Segmentación de estrategias
55	Por qué Google lo tiene cada vez más difícil
58	¿Quién controla mi marca que a la deriva me lleva?
60	Facebook Keywords
63	Elogio del pesimismo
65	¿Segmentamos el intercambio de conocimiento?
68	El cliente inconsciente
71	La calidad líquida
74	La participación de la tribu en las estrategias de promoción online
76	Community Manager – Una cuestión de instinto
78	El proKsumer, actor principal de la Red
81	La propiedad de los contenidos
83	Humanismo digital

Pensamiento TRE

En esta sección van a encontrar posiblemente los artículos que mejor definen nuestra filosofía, aquellos que reflejan la base del Tourism Revolution Ecosystem (TRE).

Trufados de nuevos conceptos y nuevas teorías no pretenden estos artículos sin embargo ser un foco de confusión, sino más bien una guía de viaje para adentrarse en nuestra forma de entender nuestra parte del mundo. El compromiso con la claridad no está, sin embargo, reñido con el rigor, por lo que estos textos que van a leer no es el fruto de un momento de lucidez u ocurrencia, según se mire, sino del trabajo de meses de conceptualización, desarrollo, mejora y creación final de un complejo sistema sobre el que se basa todo el pensamiento TRE.

No hay sin embargo claves ocultas o secretos para iniciados, todo es transparente y así lo queremos mostrar.



21 Septiembre 2009

Un Altavoz para la Revolución

Napoleón Bonaparte decía que una Revolución no era otra cosa que una idea que había encontrado sus bayonetas.

Innovación, Conocimiento, Colaboración, Emprendeduría, tienen el potencial de potentes “bayonetas”, siempre que consigan trascender el discurso revolucionario de salón y salga a las calles o, en nuestro caso, a las empresas, a los ámbitos académicos, a las instancias políticas y, sobre todo, se refleje y actúe en el Mercado.

MindProject, como motor de liderazgo, conocimiento y capacidad de “Transformación por Acción” de esta iniciativa de Ecosistema para el cambio radical en el sector turístico que proponemos, busca esas “bayonetas” que nos permitan romper con temores, más o menos justificados, inercias, inacción o actitudes acomodaticias.

Las multicopistas, y antes de éstas panfletos y arengas, fueron siempre el enlace y canal de comunicación entre los diferentes grupos revolucionarios y sus seguidores y activistas. Posteriormente las emisiones de radio permitían mantener vivos determinados mensajes y daban alas a los revolucionarios para continuar sus actividades. Las últimas revoluciones políticas y sociales han llegado a tener incluso algo de cobertura televisiva.

Ahora el espacio natural es la Red... que nos permitirá, por primera vez en un sector como el TURÍSTICO, impulsar/orientar en las empresas/destinos dinámicas revolucionarias de transformación (ya generadas por la demanda) con un enfoque participativo donde se vean reflejados y tengan voz todos aquellos que quieran contribuir de alguna manera a esta necesaria revolución.

El impacto en las ideas, en los modelos y esti-



los de gestión, en las definiciones de producto, en el servicio y, sobre todo, en la relación con los clientes, es lo que impulsa la transformación, girando 360° y difuminando los conceptos de antes/durante/después y su relación e impacto con el propio ecosistema turístico.

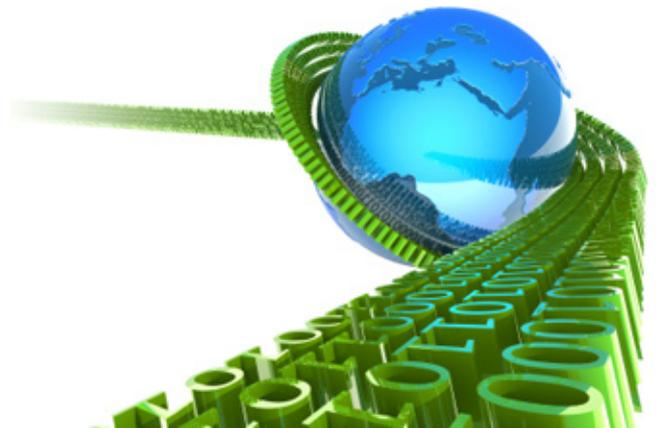
Todo ello tiene indudablemente repercusión en la transformación de la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de nuestras empresas, nuestros destinos y, en definitiva, de nuestro sector turístico.

Si nuestra página web, además de presentar propuestas y equipo, nos ofrece la posibilidad de orientarnos a la acción, mediante la generación de proyectos transformadores que nos vayan dando la oportunidad de generar impactos de cambio en múltiples puntos del ecosistema, este blog, TRW, se convierte en el altavoz de los actores de esta revolución... De los que toman la decisión de comenzar a “emitir” desde el otro lado de la línea: la línea de la acción.



TRW nace hoy como una extensión de MindProject, pero con vida y dinámicas propias, con el fin de convertirse en un ágora de comunicación,

debate, participación y conocimiento, alrededor de un tema apasionante: cómo podemos, desde ahora mismo, comenzar a aunar esfuerzos entre todos para conseguir una fuerza arrolladora y una energía transformadora imparable (la revolución).



TRW es la tarima a la que varias veces por semana se subirán los actores de la revolución, aquellos que con dedicación completa (Tourism Revolution Workers) o con dedicación parcial (Tourism Revolution Activists) han decidido comenzar a emitir desde este lado de la línea...

Nuestro objetivo es atraer; es generar competencia; es hacer creer, incluso soñar; es mitigar, o eliminar miedos e incertidumbres...

Y este blog, TRW, será el amplificador que nos ponga en contacto. A vosotros y a nosotros... con el fin de crear un GRAN NOSOTROS que sea la principal “bayoneta” de nuestras ideas... La punta de lanza de nuestra revolución.

ADELANTE!

Alf Castellano

22 Septiembre 2009

Tourism Revolution (I): nuevos valores

No nos damos cuenta, porque somos parte del cambio. Estamos dentro del mismo, en su inercia. En nuestros cómodos roles. Sabemos que la cosa no va bien, pero tenemos miedo ante lo desconocido. Llamamos crisis a algo que no conocemos, y esperamos que de alguna forma se resuelva. Somos egoístas porque no lo reconocemos: sólo pretendemos gestionar nuestra crisis, nuestro declive, con un mínimo impacto personal para nosotros. Pero íntimamente sabemos que no es sostenible.

La Sociedad ya lleva tiempo dando claros síntomas de transformación. Y no, no empezó ayer, ni el año pasado, ni el anterior. Ni se solucionará mañana, ni el próximo año, ni el siguiente.

Transformación implica cambio radical. De comportamiento, de dinámicas, de roles, de modelo.

Esto hace que las soluciones actuales, las que conocemos, no dan respuesta a los nuevos problemas. Debemos gestionar diferente. Debemos cambiar. Y nosotros primero. Pero no es fácil. No, no lo es....porque, sobre todo, da miedo. Y el miedo, genera parálisis.

Cada cierto tiempo, las Sociedades se transforman. Es parte de la Humanidad. Nos puede tocar vivir períodos estables, o revueltos. Las revueltas de los siglos pasados, que nacían para transformar y modernizar nuevas dinámicas sociales, ahora son revueltas económicas. Es la economía la que marca las dinámicas reales actuales, y es desde la transformación de los modelos del Mercado como se tiene que dar respuesta: **las revoluciones del siglo XXI deben labrarse desde la emprendeduría y las manifestaciones se deben hacer en el Mercado.** Apli-



cando la frase de Wendell Phillips, “las revoluciones no se hacen: llegan”.

Sirva ésto como introducción a nuestro análisis del modelo económico turístico actual: **estamos en una Revolución Turística.**

Revolución porque implica que estamos “**sufriendo**” transformaciones, cambios radicales, en poco espacio de tiempo, ante los que debemos saber adaptarnos para lograr renacer la industria turís-



tica y hacer nuestra posición de liderazgo sostenible. Los cimientos del Modelo Turístico tal como lo conocemos, están cambiando. Estas transformaciones son dolorosas en algunos casos. Pero, sin duda, menos dolorosas que las consecuencias de no ser capaces de adaptarnos a las mismas.



La revolución, la transformación, nace del propio mercado, de la Demanda, de actores “incontrolables” que son quienes dan forma al nuevo escenario turístico. Porque el Mercado, la Demanda, ya ha empezado a adoptar **los nuevos valores que caracterizan a la Nueva Sociedad.** Esa que se ha venido en llamar, Sociedad Red. Valores que están muy lejos aún de aplicarse en la Oferta, que sigue manteniendo valores propios de la Sociedad Industrial, y que no hacen más que generar una gran ruptura en el Mercado. A esa ruptura, a ese navegar en dos autopistas distintas, lo hemos llamado crisis. Y no es una crisis, es una revolución. Porque hay **actores nuevos que retan a los establecidos** (principalmente desde la propia Demanda). Porque hay **dinámicas nuevas, que retan a las establecidas.** Y ambos, actores y dinámicas, no son controlables. Y eso no es una

crisis. Es una revolución. Si no nos damos cuenta, si no logramos aplicar los nuevos valores predominantes al modelo turístico, si no logramos una transformación de mentalidad acorde con los mismos, la revolución será dura. Y una economía como España, que tiene al turismo como principal fuente de riqueza, no puede permitirse semejante dureza.

Con esta serie de posts que hoy empezamos, queremos hacer **un llamamiento para activar las fuerzas necesarias que, desde la Oferta, puedan y deban liderar esta revolución.**

En este primer post, queremos enunciar **los valores que entendemos como característicos de la Nueva Sociedad,** y que ya están latentes en parte de la Demanda. Valores que son necesarios que se impregnen en la Oferta, en los modelos de gestión de destinos, de empresas y de personas. Sólo entendiendo los valores que subyacen en la Nueva Sociedad, podemos adaptarnos al nuevo escenario, independientemente de cambios coyunturales. Sin ánimo de ser excluyentes y exactos, enunciamos los 15 valores que entendemos que deben adoptar los Actores en el Nuevo Modelo:



1. Personas.

Son el eje de la Nueva Sociedad. La Sociedad, el Mercado, están compuesto por Personas. Entender esto y darle el valor principal, por encima de todo tipo de Actores, Instituciones, Estructuras, algoritmos, “medias” y “modas”, es clave.

2. Conexión.

No existen estructuras e instituciones que no sean un ensamblado de Personas conectadas. La capacidad de conexión es un valor predominante para poder dar lógica a las nuevas estructuras y actores de la Sociedad Red. Sólo quienes sepan estar conectados, podrán adaptarse al Nuevo Modelo.

**3. Pertenencia.**

El sentimiento de pertenencia es el “pegamento” de las Personas en las Nuevas Instituciones y Actores de la Sociedad y el Mercado. La obligación y la intimidación de pertenecer a modelos tradicionales, debe dar paso a un Sentimiento de Valor que se ve reflejado en la idea de Pertenencia.

4. Transparencia.

La transparencia es la objetividad del Nuevo Modelo. Se pasa de competir, en el Modelo pasado, para lograr asimetrías que permitiesen un poder de Mercado, a competir para no sólo lograr, sino mostrar, la máxima transparencia para, con ella, poder tener mayor posición y visibilidad en el Mercado.

5. Apertura del Conocimiento.

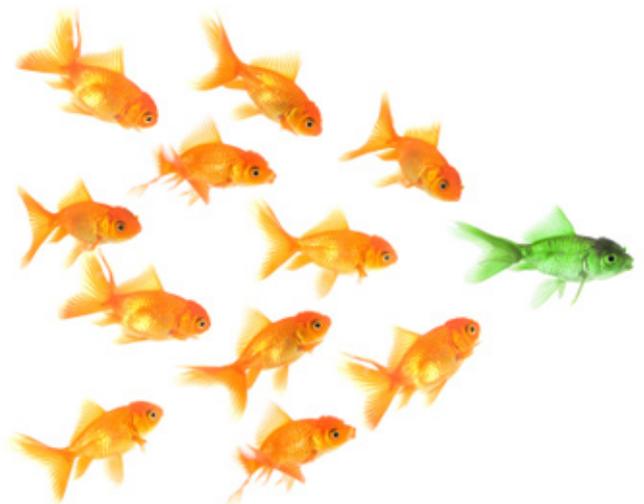
Si el conocimiento es el motor y gasolina que desarrolla el Nuevo Modelo, crear valor en torno a su Escasez es incongruente e ilógico. Las Personas y Actores deben cambiar sus dinámicas para desarrollar valor en la Abundancia. Sólo de esta forma, estaremos asegurando la competitividad y sostenibilidad del Modelo.

6. Co-(co-laboración; co-creación; co-operación; ...).

El apoyo “entre pares”, para el desarrollo de cualquier actividad, es un valor clave del Nuevo Modelo. Aquellos Actores que sepan adaptarse a esta característica y desarrollar ideas, propuestas y nuevos modelos de valor sobre la Co-, serán los que se adapten de forma permanente al Nuevo Modelo.

7. Liderazgo.

El Nuevo Modelo necesita de líderes. Pero de Líderes comprometidos y aceptados voluntariamente por las Personas y Actores. Líderes volátiles y flexibles según el valor aceptado. Los Actores que quieran seguir liderando desde la Estructura, y no desde el Valor, no tendrán posibilidad de adaptación. Y un Actor sin líderes, tendrá poca posibilidad de supervivencia en el Nuevo Modelo.



8. Responsabilidad.

Como algo inherente a la propia actividad. Responsabilidad al Medio Ambiente, a la Sociedad y a las propias dinámicas económicas para que sean sostenibles. Y no es un valor complementario “extra”, sino que debe ser un valor central por donde pivoten las acciones de los Actores.

9. Valentía.

No hay miedo al error. Porque el error es un gran aprendizaje. El cambio es continuo, no hay verdades absolutas ni perdurables, por lo que la capacidad para adelantarse y equivocarse, es un valor inherente de los Actores que se adaptan al Nuevo Modelo.

10. Inconformismo.

Porque nunca has llegado a la meta. La duda y reto continuo es el sinónimo de éxito en el Nuevo Modelo, y no la estabilidad de la inercia. Saber asumir ese valor, siempre desde la acción y no desde la parálisis de la búsqueda de la excelencia, es un factor clave para adaptarse al Nuevo Modelo.

11. Aprendizaje.

Continuo y permanente. De las Personas y de los Actores. Porque sólo con la capacidad de absorber y retroalimentar de forma continua todo el conocimiento nuevo, podemos mantenernos en el Nuevo Modelo.

12. Curiosidad.

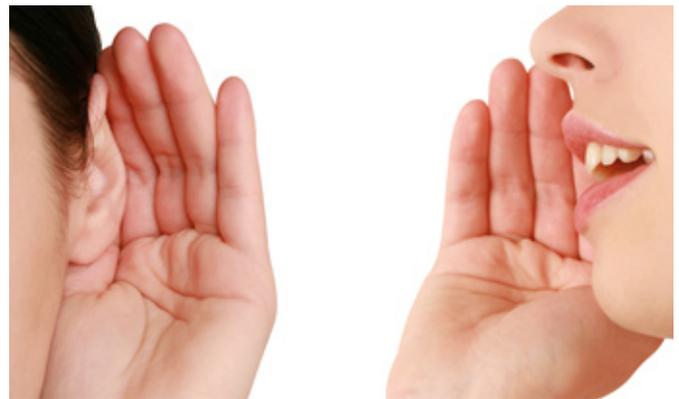
La capacidad para explorar lo desconocido que aporte nuevos caminos y formas de hacer las cosas, y saber aplicarlas a su situación y entorno, es un valor inherente a los Actores adaptados al Nuevo Modelo.

13. Diversidad.

Rodearse de conocimiento y Actores diferentes, con distintas percepciones y know how, es un valor fundamental para poder avanzar y adelantarse a la adaptación al Nuevo Modelo. La “endogamia” de la especialización y “retroalimentación viciosa” entre semejantes, es un valor del Modelo pasado que puede ser un freno a la transformación.

14. Humildad.

Porque todos tenemos nuestras limitaciones de acción y conocimiento. Nadie es capaz de saber y actuar en Todo. Todos necesitamos de todos, y sólo desde esa perspectiva de valor mutuo, podemos adaptarnos al Nuevo Modelo.

**15. Diálogo.**

Porque las Personas dialogan, conversan y escuchan. Es la única forma de poder desarrollar valores Co-, de aprender, de absorber el conocimiento abierto,... Sólo así, desde la capacidad de diálogo, pueden los Actores adaptarse al Nuevo Modelo.

Alf Castellano & Edu William

5 Octubre 2009

Tourism Revolution (II): nuevas dinámicas en la demanda

Los valores que hemos comentado en el [post anterior](#), propios de la nueva Sociedad, están siendo aplicados por la demanda turística en un cierto porcentaje. Un porcentaje que, si bien no es la mayoría aún de la propia demanda, sí lo es en representación de la demanda que “habita en la Red”.

Y ese porcentaje no puede pasar desapercibido, en tanto que la capacidad de la Red de transformar el modelo turístico, cada vez es mayor. Es decir, la capacidad disruptiva de la Red, no nace de poder “virtualizar las relaciones” (de información, comunicación, transacción, fidelización,...) y no puede ser medido como tal: por ejemplo, a través de las transacciones que se hacen por la Red. **La capacidad disruptiva de la Red nace de que la misma se ha convertido en el reflejo de la identidad de los destinos, empresas y personas.** El hecho de que el 85% de las personas se informen en la Red, ha dado paso a que sea la Red la que establezca las nuevas dinámicas del Mercado y “contagie” de las mismas dinámicas el resto de relaciones del Sistema Turístico, más allá de las relaciones informativas.

La Red permite una estructura relacional que implica dinámicas totalmente distinta al mundo *offline*. Y el **sólo hecho de que exista la posibilidad de que dichas relaciones puedan existir (y no necesitan que existan), hace que el propio Sistema Turístico y sus relaciones, deban basarse sobre las nuevas dinámicas de la Red.**

Y no decimos nada nuevo. Ya lo presagió el [ClueTrain Manifesto](#), allá por 1999, que los “Mercados son Conversaciones”, y la demanda empezaba a rela-

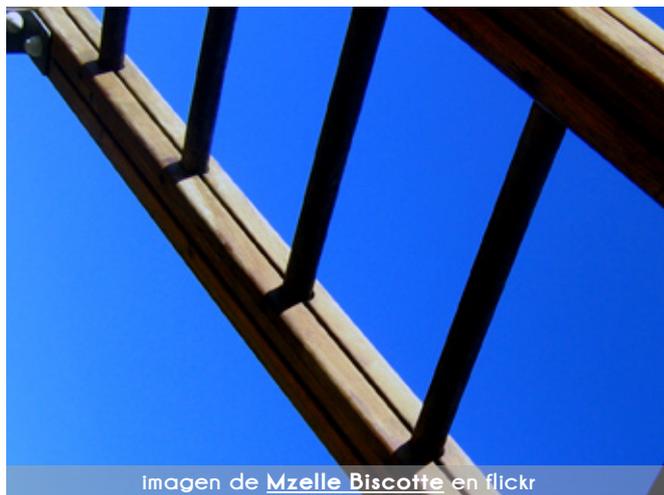


imagen de [Mzelle Biscotte](#) en flickr

cionarse con nuevos valores y nuevas dinámicas.

Nos gustaría, con este post, introducir algunas de las nuevas dinámicas que visualizamos en la demanda, y que están tendiendo un impacto profundo en el Sistema Turístico y en el Mercado:

Del Embudo a la Plataforma.

La estructura lineal del Mercado, donde un actor filtra, crea y orienta (en base a “medias” y “modas”) necesariamente la relación entre la oferta y deman-



da, es algo del pasado. El Mercado actual no tiene filtro estructural: es una plataforma de redes donde se relacionan todos los actores.



De la Escasez a la Abundancia.

El no disponer de un filtro “pre” que genere y busque escasez, va a permitir el desarrollo de un Mercado donde los inputs son Abundantes. El saber transitar de un mercado donde la Escasez regía el modelo, a otro donde la Abundancia es la base, va a generar un cambio radical en todos los actores. Entender cual es el papel de cada actor en la Abundancia, les permitirá entender y adaptarse perfectamente a las nuevas dinámicas.

Del Sólido al Líquido.

La estructura de un Mercado como algo estático, estable, rígido, perfectamente predecible, donde una estandarización regía la lógica de minimizar el Mercado a algo único, da paso a la visualización del Mercado como “infinitos” e inestables posibles Mercados que se crean de forma dinámica, flexible y voluble.

Del Centro por Estructura al Centro por Valor.

La búsqueda de una posición central, típica del Modelo anterior, que permitiese a los actores que accederían a la misma, ventajas competitivas en el

tiempo, propias más de la posición estructural que del aporte de valor real, están desapareciendo. Es el Valor y su aportación directamente en cada momento, el que genera una posición de centralidad en el Modelo. Una centralidad que, además, es momentánea y cesa cuando cesa el Valor.

Del Valor por la Oferta al Valor por la Demanda.

El pensamiento y la creencia de que la Oferta, simplemente por serla o llamarse como tal, aporta un valor al Modelo, es cosa del pasado. Ni siquiera la ley podrá aportar un Valor que no detecta el Mercado. No es sostenible y se está viendo cada vez más. El Valor lo da la demanda, de forma individual y dinámica en el tiempo. Nadie tiene ganado su valor de forma permanente.

Del Consumidor al ProKsumidor.

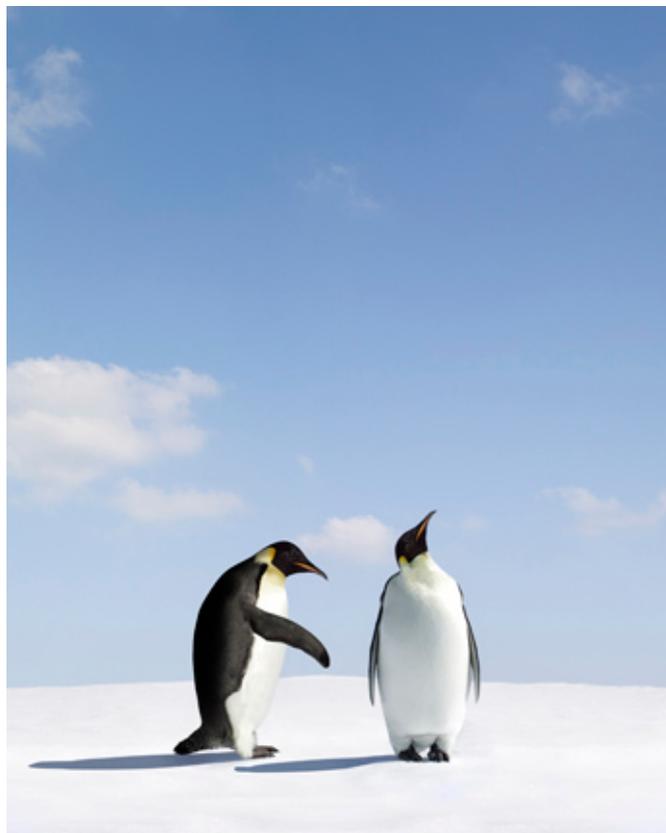
El Mercado dejó de tener actores monofuncionales. En una plataforma de redes como es el Mercado actual, cualquier actor tiene la posibilidad de actuar en alguna o en todas las fases de las relaciones del Mercado. Así, la creencia de que el consumidor sólo consume, el productor sólo produce y el broker sólo intermedia, desaparece en el Nuevo Mercado. Consumidores que también producen (prosumer), productores que también intermedian (proKer) y



imagen de [Anne Froehlich](#) en flickr

consumidores que también producen e intermedian (proKsumidores) son la nueva realidad de los actores del Mercado en el que hay que saber actuar.

Estas nuevas dinámicas están causando un impacto transgresor, en forma de tensiones, en muchas de las relaciones de los actores, que se visualizan claramente por ser tema de especial interés en el sector profesional. Algunas de ellas son:



¿Es necesaria la intermediación?

En un nuevo Mercado, donde todos los agentes tienen la posibilidad de relacionarse entre sí de forma directa, parece que la pregunta más fácil es poner en entredicho la función de la intermediación. Y no es ésta la que debe ponerse en duda, sino su modelo: a mayor abundancia, mayor necesidad de “poner orden”. Por lo tanto, las reflexiones más exactas sería: ¿qué modelo de intermediación aporta valor en un Mercado de Abundancia? ¿En qué momentos?

¿En qué mercados, o segmentos, o clientes? ¿A qué costes de distribución y con qué tarifas? ¿Con qué canales?



¿Cómo controlar las opiniones/contenidos de los clientes?

Control, control, control... parece que es la única capacidad con la que los actores se sienten cómodos y seguros. Pero el control ya no existe en el nuevo Mercado. Al menos no un control “pre”. Es la reputación la que filtra y termina “controlando” y haciendo anular los contenidos no deseados. La pregunta a reflexionar sería, ¿cómo puedo generar y crear mi reputación para que mi mensaje llegue al cliente como el “verdadero”?

¿Cómo puedo ocultar esta información y valoración?

Pues no puedes. Y basta que lo intentes para que sea peor. La reflexión es ¿cómo poder eclipsar y, a nivel de utilidad anular los comentarios que no me interesan? Y nuevamente, la respuesta se basa en la capacidad de manejar la reputación en un Modelo Abundante y sin control.

¿Con quién negocio para que los clientes me elijan a mi y no a la competencia?

Mejor sería la reflexión y pregunta sobre cuál es mi

aporte de valor con relación a la competencia. ¿Es ese valor suficiente para posicionarme mejor que mi competencia? ¿Cómo y quiénes prescriben? ¿Cómo se incentiva, por negociación o por otros factores?



La gran brecha que está acrecentando estas tensiones se encuentra en la Oferta y en su nula capacidad de adaptación a las nuevas dinámicas. Más ocupadas de cómo poder volver atrás a la situación que conocen (especialmente a través de la “búsqueda de valor por ley” mediante petición de legislaciones de todo tipo que tapen el miedo a lo desconocido), independientemente de que sea la que pide o no el Mercado, no hacen más que “vendarse los ojos” ante la evidencia. Las “élites desconectadas” están paralyzando la transformación. “Élites desconectadas” tanto en la Administración como en las empresas. Algunos por miedo, otros por interés y, la mayoría, simplemente por no saber cómo adaptarse a la nueva situación.

¿Si los clientes no repiten, son infieles?

Mejor será preguntarse antes, qué entendemos por fidelidad. ¿Qué repitan el consumo en tu empresa? Si la tipología de las vacaciones ya no sigue los pa-

trones de décadas anteriores (repetición, largo período,...) y las motivaciones del viaje son otras, por qué seguimos queriendo buscar clientes que vuelvan una y otra vez a nuestra empresa, como indicador principal de satisfacción y fidelidad? No sería más productivo

y real, reflexionar en ¿cómo convertir al cliente en agente de marketing? ¿Y en creador de mi identidad, en base al mensaje que queremos transmitir?



Imagen de hellolapomme en flickr

Alf Castellano & Edu William

20 Abril 2010

Tourism Revolution (III): el proceso de transformación

Complejo esto de la transformación. No vale con estar de acuerdo en que es una realidad que hay que asumir, sino que hay que diseñar una estrategia adecuada para abordarla. ¿Cómo podemos generar el proceso de transformación que necesitan los destinos y empresas para ser competitivos en el escenario actual?

Tenemos teoría. Sabemos cuáles son los nuevos valores que están desarrollando los actores del mercado en la nueva Sociedad Red. Sabemos cuáles son las nuevas di-

námicas que impulsa la demanda y que están estructurando el mercado. Y sabemos el diagnóstico y el enfoque de valor que deberían de tener los modelos de negocio de nuestros destinos.

Y además, cada dos por tres aparecen nuevos planes estratégicos y documentos de reflexión de cualquier destino, que casi siempre vienen a apuntar a una misma dirección similar; nada

nuevo, pero... ¿por qué no se hace? **¿qué impide a las empresas y destinos transformarse y orientarse a las nuevas necesidades competitivas?**



Si nos apoyamos en el ciclo de vida de un destino de Butler, cuando llegamos al punto de inflexión, es cuando se nos abren los dos posibles caminos: declive o reinvencción y transformación para volver a ser competitivos. Es en ese punto cuando debemos pasar a la acción. La reflexión se tiene que ir haciendo antes y en paralelo. ¿Pero qué tipo de acción transformadora?



Imagen de 1Happysnapper (photography) en flickr

La secuencia natural de un destino que sigue los mismos patrones que le ha llevado al éxito, es el declive. Y aquí está el problema de la transformación: los patrones, las inercias y las dinámicas que se han ido sedimentando en el éxito.

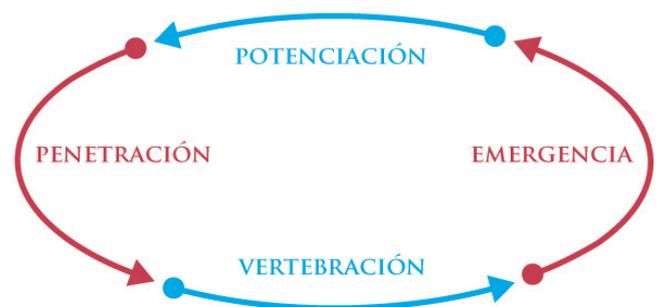
50 años de éxito generan unas dinámicas y las sedimenta de una forma que no es posible abordar cambios estratégicos “desde arriba”: **las dinámicas actuales actúan como una trituradora** de las propuestas y acciones y el declive seguirá su curso aunque llenemos las portadas de planes y acciones estratégicas.

No es una falta de teoría, ni de ideas, sino de **acción para la transformación de las dinámicas actuales para romper las inercias**. Y eso no se hace con acciones aisladas ligadas a la visión estratégica, por muy buena que ésta sea. Rom-

per las inercias es un proceso altamente complejo, en el que actúan múltiples actores y a los que hay que estructurar una secuencia natural de transformación.

Por lo tanto, el gran proyecto de transformación es romper las inercias y dinámicas. Romper la sedimentación rígida que se ha ido fraguando con el éxito y que ahora impide el cambio. Es decir, aplicar el **proceso de “derretimiento” de las estructuras del ecosistema turístico: pasar de sólido a líquido**. Y eso tiene más que ver con los intangibles (modelos de negocio, formas de hacer las cosas, atracción de talento,...) que con la renovación de los físicos. El resto viene después y, seguramente, de una forma bastante más sencilla y natural.

¿Cómo llevar a cabo el “derretimiento” para la transformación turística? Para ello proponemos un proceso cíclico e interrelacionado, que combina impulsarse desde las dinámicas actuales para, desde el valor de la **rentabilidad**, orientarse hacia dinámicas emergentes. Para su sencillez a la hora de llevarlo a cabo, lo hemos dividido en **cuatro vectores**: los verticales conectan a las **personas**, y los horizontales conectan a las **empresas**.



Penetración del talento.

Es preciso dar respuesta a las necesidades actuales de las empresas en el corto, pero lleván-

dolas al mismo tiempo hacia un escenario donde se generen las condiciones que permitan las nuevas dinámicas futuras. Para ello, se pueden desarrollar acciones de **consultoría, productos o servicios de implantación inmediata, eventos, formación,...** En definitiva, introducir el talento y sus nuevas formas en el sector, bien a través de la interiorización o bien a través de la externalización.



Potenciación del sector

Ante un sector donde fluye emergencia de talento de forma continua, es preciso **apoyar a los emprendedores** para que fortalezcan sus innovaciones y las penetren nuevamente en el sector, potenciándolo con una renovación de actores.

Ahora bien, ¿cómo aplicar el proceso de transformación en un destino?

Puesto que la transformación es un proceso, **requiere de una chispa de acción que genere más acción**. Es como un proceso neuronal, donde hay que detectar las redes y nodos mejor conectados que ofrezcan un mayor impacto de propagación. Para transformar los destinos turístico, es preciso aplicar la **acupuntura turística**: activar el proceso de los cuatro vectores en zonas concretas donde el éxito de las nuevas dinámicas generen un espacio idóneo para la transformación y permitan una expansión y difusión viral gracias al efecto demostración.



Vertebración del sector

Una vez penetrado el talento en las empresas, se tiene la oportunidad de vertebrarlo en base a **nuevos modelos de distribución o gestión en red**, haciendo que las soluciones a corto den resultados de rentabilidad, y a la vez generen un nuevo espacio para la emergencia.

Emergencia del talento

Una vez vertebrado el sector en base a modelos en red, empieza a desarrollarse el **turismo líquido**, que permite la **emergencia continua de talento**. Éste puede visualizarse en **exploraciones e investigaciones** que generen nuevo conocimiento; y en **nuevas innovaciones y emprendedores**, que puedan acceder al sector gracias a la eliminación de las barreras de entrada.

Alf Castellano & Edu William

Entrevistas

Cuando pensamos en la sección de entrevistas no pensamos en grandes nombres ni en personalidades mediáticas, sino en personas que tuvieran cosas que contar. No quiere ello decir que no consideremos que cada una de las personas que hemos entrevistado no sean grandes nombres.

Si hay algo que nos ha quedado claro de todos y cada uno de los entrevistados en estas páginas, y los que seguimos entrevistando en el blog, es que las personas inteligentes y brillantes también suelen ser accesibles. Ninguno de los consultados nos ha puesto una pega para hacerle la entrevista.

Así hemos podido tener la brillantez de todos y el magnífico humor y humanidad de Gaby Castellanos; el rigor y compromiso de Isaac Vidal; la cercanía y bonhomía de Ignacio Jiménez; la brillantez intelectual de Edu William, y la maestría y enseñanza de Julen Iturbe.

Seguimos, como decimos, entrevistando a magníficos profesionales. Todos darán lugar a posteriores ediciones de este primer viaje.



27 Enero 2010

Entrevista a

Gaby Castellanos

Como dijimos en su momento hemos decidido potenciar nuestro blog con nuevos contenidos y secciones. Entre ellas vamos a iniciar una serie de entrevistas a expertos en turismo, estrategia y medios sociales.

Hoy vamos a comenzar con Gaby Castellanos, CEO de Sr.Burns y una de las creativas más importantes del sector. Gaby ha creado un nuevo concepto de empresa de publicidad, como ella misma explica en la entrevista, y centra gran parte de su trabajo en los medios sociales. Además, como se ve en la entrevista, el humor es un recurso muy importante tanto para ella como para Sr.Burns.

P. Defínete como persona, Gaby

R. Creo que ya lo he dicho varias veces, soy una sonrisa ambulante. Mira mi foto y lo verás. Je je.

P. Y como profesional

R. Una Estratega Creativa.

P. Ya que hemos empezado por lo difícil, vamos ahora a lo fácil. ¿Cómo nació SrBurns?

R. Nació por la necesidad de sentirme a gusto en mi propio espacio, y por las ganas de poder hacer lo que de verdad creo se debe hacer



para las Marcas.

Y porque amo a Los Simpsons.

P. ¿Cómo lo definirías? Porque no sois una agencia de publicidad tradicional. En realidad casi diría que no sois una agencia de publicidad.

R. No lo somos. Lo que pasa que no existe un

nombre para lo que hacemos y nos llaman así. Lo más parecido que hemos encontrado y con lo que nos sentimos a gusto es: Social & Crossmedia Headquarters.

Somos una empresa que se dedica a crear y mantener estrechos lazos entre las marcas y los clientes finales.

P. Centráis vuestro trabajo sobre todo en el social media, ¿por qué? ¿no creéis en los entornos tradicionales? ¿Qué ventajas e inconvenientes ves a unos sobre otros?

R. Creemos en la comunicación y en la interactividad allá donde nazca, se cree, se difunda y se mantenga.

Estamos donde están nuestros clientes/amigos/fans, no importa donde sea: Social Media, Bares, Plazas, Eventos, etc.

Ellos son quienes dicen dónde, cómo y cuándo hay que estar.

Y ahora el Social Media, es la mejor herramienta.

P. ¿Cómo ves la evolución futura del social media en tu campo?

R. Creo que en unos años será el boom para todas las agencias. En ese momento SrBurns será otra cosa. Insisto, será lo que quiera y necesiten los clientes finales/fans/followers.

P. ¿Cuál es vuestra estrategia de presencia en medios sociales como SrBurns? ¿Y como Gaby Castellanos?

R. SrBurns está, vive, se relaciona, convive y conversa con sus amigos/fans/followers. No invierte en Publicidad de ningún tipo y prodiga con el

propio ejemplo. Lo que hace para él, y lo que ha obtenido, es una de las mejores referencias de lo que deben hacer las marcas. Innovar, y ser los primeros.

Y para mí, no hay más estrategia que la comunicación, las ganas de ayudar, de compartir y de participar. Es así de simple.

P. Venga, ahora una (otra) pregunta estúpida, ¿por qué es tan importante el humor en vuestro trabajo y en vuestros proyectos?

R. Porque seríamos muy infelices si SrBurns fuese una empresa rígida, sería y sin buen rollo.

La mejor forma de hacer nacer la creatividad es en un entorno amable, divertido, donde se pueda jugar y aprender. Y esto sin buen humor es imposible.

P. ¿Lo habéis aplicado también a vuestro trabajo para Turespaña? Hace poco lo presentasteis en FITUR, ¿qué estrategia habéis seguido?

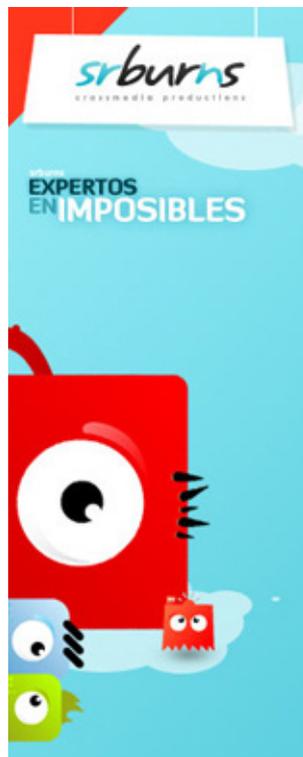
R. Claro. Todos los trabajos de SrBurns van impregnados de nuestra filosofía.

La campaña se llama: Spain a Country to Share. Crees que no lleva todo eso implícito? :)

P. ¿Qué otros proyectos tenéis entre manos? Si se puede decir...

R. Como nuevos clientes: Un Canal de Televisión, otra marca de Alcohol, una gran empresa de Telecomunicaciones, varios entes gubernamentales, etc.

Y como proyectos de SrBurns: un juego que re-



volucionará FB, un herramienta súper útil para Twitter, más herramientas de medición, y otras cosillas que si te las cuento dejan de ser exclusivas.

P. ¿Qué oportunidades le ves a la aplicación de estrategias en medios sociales al turismo? ¿Pienzas que es un sector más proclive que otros?

R. El Turismo debería ser uno de los que mejor aprovecha el entorno. Lo he comentado en varias charlas, en lo que seamos capaces de entender todas las posibilidades del Social Media en el sector turístico, cambiarán y mejorarán las oportunidades. Estoy segura de ello.



P. Hace poco Coca Cola anunció que cerraba sus medios sociales y se centraba en los medios sociales más generalistas. Tú escribiste un artículo poco antes en el que preconizabas la muerte del la página Web y el Microsite y su sustitución por el social media, ¿crees que va a haber un trasvase de una herramienta a otra?

R. Coca Cola se centra en el Social Media, al igual que Unilever y Pepsi.

Es el camino correcto, y es el que deben seguir las demás marcas.

P. ¿Y qué futuro le ves a los blogs? ¿Seguirán una tendencia similar a las webs y los microsites?

R. No. Seguirán siendo los líderes en la generación de opinión.

Pero eso sí, quizás sus plataformas cambien, pero seguirán manteniendo ese liderazgo, hasta que dejen de existir las ganas de comunicar.

P. ¿Cuáles son tus influencias?

R. La música Pop en Inglés y Español, y las baladas de cortarse las venas.

P. Tus libros de referencia, los que todo estudioso de los Social Media debería leer.

R. Libros relacionados con estrategia. De nada nos sirve conocer las herramientas si no tenemos conocimiento de cómo aplicarlas.

P. Tus herramientas online favoritas

R. Facebook, Twitter, Google Reader, Wordpress, el Search de Twitter, el viejo y querido Messenger de Msn y algunas herramientas de medición.

P. ¿Alguna cosa que quieras añadir?

R. Un saludo a mi mamá, mi papá, mi hermano y a toda la gente que me conoce.

Juan Sobejano

9 Febrero 2010

Entrevista a Isaac Vidal

Hoy se acerca a nuestro blog **Isaac Vidal**. Isaac es una de las personas con la mente más clara de la Comunidad Valenciana en temas turísticos. Su comprensión de la importancia de los medios sociales e Internet para el turismo le ha llevado a tomar decisiones que han influido y están influyendo para bien en todo el sector. Sus años de investigación en estos temas y el lugar de responsabilidad que ocupa le dan una autoridad evidente, de modo que escucharlo es en muchas ocasiones tener la ventaja de oír a una persona que atesora una sólida capacidad teórica y una evidente experiencia en la gestión y el día a día.

Una magnífica oportunidad para saber más de marketing y de estrategia.

P. Hola Isaac, preséntate a los lectores.

R. Me presento en primer lugar como responsable técnico de la promoción turística de la Comunidad Valenciana, en segundo lugar como un apasionado de mi tierra y del sector en el que trabajo y en tercer lugar como un optimista nato, un tanto inquieto y con permanente vocación transformadora.



P. ¿Cuántos años llevas en la Agencia Valenciana de Turismo?

R. Desde el

2003 como Jefe de Área de mercados y comunicación (marketing turístico) de la Agencia Valenciana de Turismo y desde el 2009 me encargo también del Área de inteligencia de mercados en el INVAT-TUR.

P. ¿Qué evolución has visto en este tiempo en cuanto a la promoción online? ¿Cómo ha cambiado?

R. He vivido este proceso desde muy cerca y desde dos puntos de vista. Por un lado, como sabes tengo un blog sobre marketing turístico en el que el aspecto “promoción y marketing online” ha sido un contenido constante de debate y esta “conversación permanente” me ha ayudado a estar muy en contacto con esta realidad de la mano de personas, estudios y experiencias que me han aportado mucho.

Por otro lado asumiendo el rol de responsable de promoción turística, al cargo entre otras cosas de nuestro sitio web www.comunidadvalenciana.com en el que se ha ido volcando de manera escalable cada vez más y más esfuerzo y que hoy, representa

una de los pilares estratégicos de promoción de la Consellería de Turismo.

Creo que por lo general, la oferta ha ido tomando conciencia de la importancia de Internet, pero ojo, no sólo como un entorno de oportunidad sino también como algo amenazante. Destacaría las diferentes velocidades que existen entre las diferentes empresas y destinos que configuran la oferta, producto precisamente de la heterogeneidad de la misma.

Estamos especialmente orgulloso de haber sido capaces de lanzar hace ya casi un lustro el primer programa de subvenciones lanzado por una administración turística Española, orientado a potenciar que las empresas turísticas de la Comunidad Valenciana estén presentes en la Red de manera competitiva ayudándoles a aprovechar las oportunidades que se han ido generando en este nuevo entorno.



Imagen de [untipografico](#) en flickr



Imagen de [Andy Reis](#) en flickr



Imagen de [K?13](#) en flickr

P. ¿Piensas que el sector termina de ser consciente de la importancia de los medios sociales como herramienta de promoción?

R. Creo que lo ha hecho pero de una manera un tanto delirante.....

Tengo la sensación de que todo el mundo quiere estar presente y apuntarte el “tanto” de buena gestión apostando por el SMM porque piensa que los retornos son buenos, que las inversiones son bajas y que es fácil...cuando ninguna de las tres cosas son estrictamente ciertas.



Imagen de [Bull3t](#) en flickr

P. ¿Qué proyectos tenéis en la AVT para facilitar esa integración?

R. En primer lugar, hacer de precursores. Estimular mediante un programa de subvenciones específico las actuaciones en SMM de las empresas turísticas valenciana creo que es un rasgo determinante y un mensaje contundente a nuestras empresas de que este tipo de dinámicas nos pueden ayudar al posicionamiento y comercialización de nuestras marcas y por tanto a ser más competitivos.

Por otro lado, tanto en el plan de marketing 09 como en el de este año, es evidente una clara orientación de toda la estrategia de promoción hacia actuaciones SEO, SEM, MMS y publicidad on-line, configurando una estrategia a largo plazo de presencia en Internet 360° desde el momento de inspiración del viajero hasta el momento en el que este mismo viajero comparte sus experiencia a través de INTERNET.

P. Uno de los últimos proyectos que han visto la luz es la puesta en marcha del Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, INVAT.TUR, explícanos un poco qué es.

R. El INVATTUR es básicamente un instituto tecnológico turístico, copilotado entre la consellería de turismo y el sector turístico, que tiene como principal objetivo aportar valor al sector turístico valenciano para ser más competitivo.

Los valores son anticipación y corresponsabilidad con el sector.

El Invattur nos debe ayudar a “poner las luces largas” tanto a las administraciones turísticas valencianas como al sector para tomar decisiones óptimas en materia de compras, tecnología, marketing, diseño, etc., tanto en el marco de la estrategia como en el de la operativa o el día a día.



P. ¿Cómo ha sido el año pasado desde el punto de vista turístico para la Comunidad Valenciana y cómo se presenta éste?

R. Bueno, me defino a mi mismo como “optimista nato”. Todo indica que este año vamos a tener unos mejores resultado con respecto al mercado británi-

co, y de manera menos contundente creo que vamos a tener un mejor comportamiento de casi todo los mercados europeos en especial Benelux, Francia, Alemania y Rusia. Sin embargo, me temo que el comportamiento del mercado nacional difícilmente sea mejor que el año pasado.

P. ¿En qué situación ves a los TTOO? ¿Crees que han comprendido el nuevo entorno en el que nos encontramos?

R. Asistimos a un escenario de distribución turística en el que reinan cada vez más los proveedores y las OTAS. No obstante, en nuestra realidad como destino, el tour operador es un jugador clave en la configuración de demanda hacia la Comunidad Valenciana y en especial hacia algunos destinos como Benidorm. Tengo relación con muchos de los TTOO que operan en Comunidad Valenciana, grandes y pequeños, especializados y genéricos, integrados, fusionados o escindidos y percibo dinámicas y una constante...la dinámicas son la concentración en búsqueda de economías de escala y otras sinergias o la especialización o segmentación y la constante es la adaptación a la comercialización on-line de sus productos.

P. ¿Cómo ves la evolución del turismo en el futuro? ¿Aumentará la segmentación, cambiaremos la forma de gestionar los destinos, la forma de crear producto...?

R. Creo que tenemos que dirigirnos con coherencia al cliente y reflexionar en cómo cada una de mis actuaciones de marketing pueden ser capaces de incidir en una de estas 5 fases del “circulo virtuoso del turista”; inspiración, planificación, reserva, viaje y compartir experiencia.

Cinco claves:

1. **Segmentación** “a las mariposas háblales de flores”
2. **Posicionamiento** “Todo lo que haces configura tu marca”
3. **Mix** por mercado y mix por canales de distribución “Equilibrio, continuidad y coherencia”
4. **Reorientación** del marketing de offline al online y del branding al branding+comarketing.

5. Inteligencia de mercados para la toma de decisiones.

P. Tú tienes uno de los blogs clásicos en materia turística, Marketing Turístico, ¿qué te llevó a abrirlo y que le motiva a mantenerlo?

R. Me animó Javier García, Blogger decano de turismo en España y una de las personas que más controla de Management turístico en Europa y a la vez más humilde y cercano que conozco.

P. ¿Tu libro de cabecera?

R. La Conjura de los Necios, de J.K. Toole.

P. Tu música favorita

R. Casi toda la música clásica, muchos cantautores, en especial Silvio Rodríguez, Pedro Guerra, Sabina y Aute, Metállica y los Rolling, claro.

P. Un sueño realizado y uno por realizar

R. Realizado, estar casado con la mujer con la que me he casado y tener tres hijos con ella.

Por realizar, dar la vuelta al mundo con mi familia (o sólo si no quieren venir....) en un barco de vela.



Lo que me motiva a mantenerlo son los 500 suscritores que tengo y mi pasión por el marketing y por el sector turístico. El blog me ha obligado a aprender mucho, a escuchar mucho, a conversar con gente que sabe mucho. El blog marketing turístico es como dice una amiga una manera de “trabajugar”.

P. ¿Tus autores de gestión preferidos?

R. Tom Peters, Marc Gobé, Kotler, Porter, W. Chan Kim, Mauborgne, 37signals.com,

Juan Sobejano

24 Febrero 2010

Entrevista a

Ignacio Jiménez

Ignacio Jiménez es la última incorporación que hemos tenido la suerte de tener en **Mindproject**. Recientemente el propio Ignacio se presentó en un [magnífico artículo](#) en este mismo blog. Hoy tenemos el placer de poder conocerlo un poco más a través de esta entrevista que esperamos que os guste.

P. ¿Cómo te presentarías a los que no te conocen?

R. Ésta es una pregunta difícil, de las que da un cierto pudor responder. Diría que soy básicamente un buen tipo que está iniciando entusiasmado una nueva vida en la que aspira a poder compaginar de manera equilibrada sus retos profesionales con sus aficiones familiares y personales. Quizás sea una manera un tanto mística de empezar la entrevista, pero espero mejorar más adelante...

P. Coméntanos un poco tu trayectoria profesional.

R. Brevemente, he hecho cosas bastante diversas: gestión hospitalaria, dirección de varias oficinas de seguros (una de las labores comerciales más difíciles que conozco), dirección de Recursos Humanos en dos grandes compañías hoteleras (Occidental y Barceló), dirección del proyecto del Palacio de Congresos de Palma y dirección



de expansión y gestión patrimonial también en Barceló. Unos 21 años en total, los últimos 14 en el sector turístico.

P. ¿Cómo crees que está cambiando el turismo actual no ya por la crisis, sino incluso antes de ella?

R. Creo que más que el turismo como algo genérico lo que está cambiando desde hace ya

algunos años son los comportamientos del consumidor: ahora busca más experiencias y sensaciones que puros productos o “paquetes” turísticos, y los busca a través de canales que ni siquiera existían hace pocos años. Esto afecta tanto a la promoción como a la distribución, el marketing, la gestión de destinos y productos, el entrenamiento al profesional del sector ante un nuevo tipo de cliente etc. Lo que me temo es que el sector no está cambiando al ritmo que está marcando el cliente, y en este sentido quizás la crisis ayude a terminar de despertar a los diferentes actores turísticos.

P. ¿Lo ves más como una amenaza o como una oportunidad?

R. Las crisis, como los procesos de cambio, deben ser vistos siempre como grandes oportunidades. Quien los vea como amenazas en mi opinión está condenado a desaparecer.

P. ¿Qué problemas les ves a las grandes empresas para adaptarse a este nuevo entorno?

R. Toda gran empresa, en éste como en cualquier sector, tiene determinadas inercias que no es fácil obviar, por lo que los procesos de cambio no se producen con la misma agilidad que permiten otras empresas más pequeñas, con menos bagaje histórico y estructuras organizativas más flexibles y adaptables. Incluso aunque desde el nivel más alto de esas empresas se tenga clara la visión, poner en marcha todos los engranajes para modificar el rumbo no es tan sencillo como pueda parecer.

P. ¿Qué has visto en el proyecto Mind Project que te resultara atractivo?

R. El primer atractivo del proyecto, por mi amistad con él, es Alf. En conversaciones de fin de semana hace ya meses me mantenía al corriente de su proyecto, con la pasión y el entusiasmo que le caracterizan, y desde su génesis me pareció muy ilusionante. Creo que el sector necesita ac-



Imagen de [delphaber](#) en flickr

tuaciones transformadoras para estar a la altura de las expectativas de los consumidores, y el formato que propone MindProject para aportar soluciones en ese contexto me parece brillante, acertado y, sobre todo, diferencial. No hablamos de consultoría tradicional al uso, porque ésta no va a ayudar a cambiar el sector, sino de un nuevo paradigma en la forma de aportar soluciones a dicho sector, y ese valor diferencial está sostenido además en un conocimiento profundo y riguroso que aporta no sólo Alf sino todo el equipo. Por todo ello, es un lujo poder echar una mano, modesta, en este proyecto.

P. Tú eres licenciado en derecho por la universidad de Granada, e incluso el master que realizaste en el Instituto de Empresa no parece enfocado expresamente al turismo, ¿consideras que la formación no específica en un sector te ayuda a tener una visión más abierta o por el contrario te limita al no enseñarte las particularidades de dicho sector?

R. Una opinión muy formada que tengo después de tantos años gestionando recursos humanos es que las capacidades verdaderamente importantes, las que aportan valor diferencial a un profesional, están más relacionadas con habilidades personales que con conocimientos técnicos. Éstos se pueden aprender con más o menos

facilidad, pero desarrollar determinadas habilidades personales es mucho más difícil. Por ello, los conocimientos técnicos, o la carencia de ellos, no debe ser nunca una limitación para poder gestionar con éxito proyectos profesionales en cualquier ámbito.



P. Tú que estás en constante contacto con el sector, ¿cómo lo ves a nivel anímico? ¿Consideras que se están haciendo cosa y luchando para salir de la crisis?

R. Mi opinión es que a nadie ha sorprendido la crisis (el turismo históricamente ha tenido una componente cíclica conocida por todos) pero quizás sí la profundidad de la misma. Por ello, muchas empresas (y esto tampoco es exclusivo de nuestro sector) se han encontrado en 2009 y lo harán también en 2010 con una gran presión para la obtención de resultados económicos a corto, y ello quizás les dificulte abordar determinadas actuaciones que les aportarían un resultado realmente sostenible, pero a más largo plazo. Quien tenga la frialdad necesaria para no dejarse llevar por las urgencias del corto plazo saldrá sin duda fortalecido de esta crisis, pero claro, esto es fácil decirlo y más difícil ponerlo en práctica.

P. Hay una frase de Kotler que dice algo así como: “Sólo hay dos clases de directivos, los rápidos y los muertos”. ¿Algún comentario?

R. No la conocía, pero me parece genial! Está claro que un directivo debe tener una habilidad importante de visión y capacidad de actuación en función de las condiciones del entorno. Lo que pasa es que lo más habitual es el directivo que reacciona y se adapta con rapidez a los cambios o las crisis (lo cual está muy bien), pero el verdadero “crack” es el que las ve venir y actúa a priori, incluso provocando el cambio mismo. Ahí está la diferencia.

P. ¿Cuáles son tus autores de referencia?

R. No los tengo, leo casi cualquier cosa que cae en mis manos, desde ensayos a best-sellers. No tengo ningún prejuicio, pero, eso sí, si un libro no me engancha en las veinte primeras páginas no pierdo el tiempo con él.

P. Una película que te haya impresionado últimamente.

R. Avatar. Fui a verla con bastante prevención, pero me encantó. Además, es un ejemplo genial del éxito del trabajo en redes sociales!

P. El último disco que te has comprado.

R. En iTunes, Bat Out of Hell, de Meat Loaf. Un clásico que recomiendo a quien no lo conozca, incluso si tiene menos de 35 años!!

P. Un sueño por realizar y uno realizado.

R. El realizado, sin duda, es haber ayudado a crear una familia que me tiene enamorado. En cuanto a sueños por realizar, casi cada día me imagino algo, porque pienso que sólo puedes alcanzar tus sueños si te los imaginas de verdad como realizables. Pero no quiero aburrirlos con todos!!

Juan Sobejano

17 Marzo 2010

Entrevista a Edu William

Como viene siendo habitual publicamos una nueva entrevista en nuestro blog para conocer más de distintos actores que de uno u otro modo influyen en el turismo español. En esta ocasión viene a nuestro espacio Edu William, que además de fundador de Mindproject es uno de los más interesantes investigadores del sector. Como verán a lo largo de la entrevista sus opiniones e ideas no son meros ejercicios de artificio, sino que tienen una sólida reflexión detrás.

P. Como suele ser habitual preséntate a los lectores, Edu.

R. Mi nombre es Edu William, y soy empresario e investigador turístico.

P. ¿Cuál ha sido tu trayectoria empresarial? Creo que gestionas y has hecho nacer varias empresas.



R. Por cuestiones de la vida, a los 18 años comencé a llevar la gestión de varios pequeños complejos turísticos en el sur de Gran Canaria: Judoca, Adonis y Macaro. Esta labor de “gestión de lo pequeño”, ha sido clave en todo lo que he ido haciendo hasta ahora. Cada vez que me he planteado algo, académico o empresarial, siempre ha tenido que ver con la realidad de “lo pequeño” en el tejido empresarial turístico, y en crear capacidades y dinámicas para que esto sea una fortaleza y no una debilidad.

Con esa visión está naciendo el Tourism Revolution Ecosystem, que conforma empresas como MindProject y Destinum.

P. También tienes una vertiente académica, al menos hasta ahora. Coméntanos un poco qué relación has tenido con la universidad.



R. La relación Universidad-Empresa debe ser un híbrido cada vez más fundido. La investigación es una de las competencias clave de los emprendedores en la nueva Sociedad Red. Y la vinculación empresarial es clave en la investigación de la Universidad en la Sociedad Red.

Eso lo tuve claro cuando acabé la carrera y me planteé innovar desde la emprendeduría. Para ello, me pareció clave potenciar competencias personales relacionadas con la investigación. Y fruto de ello, es la tesis doctoral que defendí el viernes y que es un marco conceptual y estratégico para la propia emprendeduría turística.

Pero no se quedará ahí. La vinculación con la Universidad y, en concreto con la Comunidad Universitaria, entiendo que es un valor estratégico para cualquier empresa innovadora. Y eso lo contemplamos en el propio desarrollo del Tourism Revolution Ecosystem.



P. Tienes un marcado sesgo innovador en tu pensamiento y en tu trabajo. ¿Por qué crees que es necesaria la innovación en el sector turístico? ¿Y qué tipo de innovación?

R. Porque la Sociedad cambia, y hay que cam-

biar con ella. Pero cada vez cambia más deprisa, por lo que no vale sólo cambiar productos o servicios. Hay que cambiar las dinámicas actuales que nos permitan ser igual de rápidos que la propia Sociedad. Esto exige una transformación o, como lo llama Gary Hamel, una innovación en gestión: aplicar cambios a la forma de hacer las cosas.

tourism **Revolution**

P. ¿Crees que el sector está preparado para ese tipo de innovación?

R. Si. Las innovaciones, si son buenas, generan ventajas y mejoras de la competitividad. Hay que saber porqué el sector no las adopta, si ese fuese el caso, y dotar de servicios de valor añadido que elimine esas barreras. Tenemos que innovar en la forma de penetrar la innovación en el sector.

P. Recientemente has obtenido sobresaliente cum laude en la defensa de tu tesis doctoral “Ecosistema del turismo red: Modelo de la Abundancia e Innovación en las Islas Canarias”. Antes de nada felicidades. ¿Cómo está afectando Internet al modelo turístico? ¿Piensas que hay un traspaso de dinámicas online a la realidad offline?

R. Gracias. Internet no es un canal más, sino el medio de comunicación que estructura la nueva Sociedad Red. Y esto hace que ahora las dinámicas del sector se estructuren siguiendo los patrones y características de Internet.

No confundamos el hecho que Internet sea el nuevo espacio relacional que genera las dinámicas sectoriales, con que todos los procesos sean online. No quiere decir eso. Pero si que la influencia de que exista Internet, hace que hasta los procesos (y actores) convencionales deben adaptarse a las dinámicas que existen ahora por Internet. No todo está en Internet, pero Internet sí afecta a todo.

P. Entre los conceptos que has introducido en la reflexión turística hay algunos que son una absoluta novedad por su significado y por aquello sobre lo que conceptualizan. ¿Qué es por ejemplo Turismo Líquido?

R. Usando parte de la caracterización líquida que hace Bauman de la nueva Sociedad, aproveché incorporarlo al concepto de Ecosistema del Turismo Red que estaba diseñando en mi investigación.



El nuevo Ecosistema del Turismo Líquido es aquel que se estructura en base a flujos de conocimiento y se orienta a generar una lógica de la abundancia, que requiere de actores (personas o máquinas) que aporten valor sin destruir esa

abundancia y que se organice sobre redes distribuidas.

Cada una de estas tres características (abundancia, valor y redes distribuidas) tienen impactos radicales en la transformación del mercado y del modelo turístico, tanto en plataformas de distribución, como de identidad, o de gestión, por ejemplo.



Desde la individualización, la descentralización, la revisión de los conceptos de empresa, de brecha digital, de competencias digitales, del modelo de propiedad intelectual, de los bienes comunes,...

P. ¿Qué cambios ves indispensables en el sector?

R. Una huida de la estrategia basada en precios y una apuesta por la diversidad y diferenciación.

Lograr ese cambio de orientación estratégica conlleva dejar atrás muchas dinámicas empresariales y aprender otras que quizás muchos empresarios del sector no conozcan. Es ahí donde tenemos que innovar: en saber cómo hacer para

que cualquier empresario aplique los cambios que necesita (y que paradójicamente quiere y pide) para ser más competitivo.

P. ¿Hablamos entonces de una evolución o de una revolución?

R. Si hablamos de un cambio en la forma de hacer las cosas, creo que hablamos de una revolución. Eso sí, sin olvidar de dónde venimos y por qué estamos aquí.

No es un cambio porque lo hayamos hecho mal, sino porque la Sociedad ha cambiado.



P. Otro concepto interesante que introduces es el de Punk Trip. ¿Qué es?

R. Es la forma que denominé a las posibles combinaciones distribuidas que nacen de la plataforma de producto o distribución del Turismo Líquido.

En vez de llamarlo producto líquido (que obviamente tendría otras connotaciones), me gustó la forma de cómo el concepto Punk y su filosofía



volvía a emerger en la Sociedad Red. Por ello lo de punk trip, muy asociado al “do it yourself”.

Además, en un momento en que los destinos comienzan a apostar por la promoción en base a productos, poder dotar de un nombre al concepto de producto individualizado, ayuda a su penetración. Es lo que comentaba de innovar en formas de penetrar y aplicar la innovación.

P. Una última pregunta. ¿Qué próximos pasos y dirección ves en la evolución de la teoría turística?

R. Aquella que se asocie con la práctica ;)

Juan Sobejano

31 marzo 2010

Entrevista a Julen Iturbe

Creador del concepto “consultoría artesana”, uno de los que más saben en el país de empresa abierta, creador de uno de los blogs de gestión más leídos en castellano. Escuchar o leer a Julen Iturbe es un gusto por la sinceridad, inteligencia, humildad y conocimiento que transmite. No os perdáis la siguiente entrevista, no tiene desperdicio.

P. Hola Julen, preséntate a los lectores.

R. Consultor artesano, eso es fácil ;-)

Bueno, vale, como soy consultor tengo que decir más cosas, ¿no? Ah... claro, que segrego endorfinas andando en bici.

Y, claro, hoy en día, cómo no: buscáis “Julen” en Google y por ahí suele aparecer como primer resultado mi blog. Ahí sabréis más de mí.

P. Estás embarcado en varios proyectos. ¿Qué es por ejemplo REDCA (Red de Consultoría Artesana)?

R. Un proyecto que une a ciertas personas sensibles respecto a una determinada forma de entender nuestra profesión. Yo hace ya más de siete años que me definí como consultor artesano en red y poco a poco hay otras personas con



una percepción similar del trabajo. Así que hubo quien lanzó una primera convocatoria en Segovia en la primavera de 2009 y otra segunda este pasado mes de febrero en Málaga.

El resultado: REDCA.

P. ¿Por qué el nombre de consultoría artesana? ¿Qué te diferencia de la llamada tradicional?

R. No es tanto “diferencia” sino matices. Quizá el principal es el que tiene que ver con la di-



mención unipersonal de nuestros proyectos. Somos profesionales que no podemos conformar pirámides de socios, seniors, juniors y toda esa retahíla de organización mastodóntica. Creemos que la confianza, el orgullo por el trabajo bien hecho o la relación entre iguales son base de nuestra profesión.

Como te decía, no es tanto que queramos distinguirnos de otras formas de hacer consultoría, sino conversar en torno a una en la que nos sentimos cómodas/os.



P. Por lo que veo das mucha importancia a las personas. ¿Qué opinas de los medios sociales? ¿Qué tienen de componente tecnológico y qué de componente social?

R. Me encanta lo de “web social” porque es lo “social” lo que le da sentido al uso de la tecnología. Suelo utilizar una historieta que leí hace tiempo en el blog de Ramón Sangüesa en la que hablaba de las gafas como tecnología. Venía a decir: “quítate las gafas y dime ahora qué te parece no usar tecnología”. Bueno, podemos estar en un momento parecido: la tecnología se transparenta y deja de ser tal para ser simplemente humana. En parte es lo que nos define, también, como seres humanos y no como animales.

No entiendo nuestra vida sin tecnología. La cuestión es cómo usarla.

P. Otro proyecto muy interesante es Trend Trot-

ters, ¿qué es?

R. Es un proyecto que nace de una propuesta de Iván Marcos Peláez. Él terminó su MBA con nosotros en la Universidad de Mondragón y dijo algo así como que quería dar la vuelta al mundo. Ese iba a ser su proyecto fin de máster. Genial. Pero, chico, eso se pide en otra ventanilla, ¿no? Pero... resultó que había un proyecto, una idea. Y, además, vinculado todo ello con la inteligencia competitiva a pie de calle, entremezclado además con componentes de web social.

Así que tras unas cuantas reuniones y después de salvar algunos obstáculos conseguimos convencer a la universidad de financiar el proyecto. Conseguimos una beca y seguimos haciendo gestiones. Hoy hay cuatro personas directamente involucradas en el proyecto, tres de ellas en la estructura de MIK, un centro de investigación asociado a nuestra universidad.

TrendTrotters es un proyecto que trata de conseguir información a pie de calle y en tiempo real



para trasladarla a quien aporte valor, bien en forma de oportunidad para nuevos negocios o bien para contribuir a la vigilancia. Es observación a pie de calle pero generando información que puede vehicularse a través de Internet y la web social en particular.

particular.

P. ¿Hasta qué punto lo innovador de un proyecto te hace decidirte a participar en él?

R. Tiene que haber “salsa” para participar, ¿no? Ya se me pasó la época de las cosas serias y formales. Ahora que tengo 45 años descubro que lo nuevo es lo que me atrae. No sé, será que voy perdiendo pudor con la edad ;-)

P. Tú eres posiblemente uno de los mayores conocedores y teóricos nacionales de la empresa abierta. ¿Qué es y por qué es interesante para las empresas?

R. La empresa abierta es un modelo que trata de explorar nuevas formas de gestión al hilo de lo que está pasando en la sociedad que nos rodea. Si el mundo cambia, las empresas también tienen que hacerlo. Si la información se convierte en materia prima para generar conocimiento, las empresas deben darse cuenta de que sus personas se colocan en el centro de la escena. Y no pueden gestionarse con horarios, con controles, con límites, con fuerza centrípeta, con esfuerzo y sudor. Hay otras formas y son las que exploramos en nuestro modelo de empresa abierta.



Ahora mismo estamos documentando 20 casos a nivel estatal a través de un proyecto que llevamos a cabo para la EOI. Es una gran oportunidad que agradecemos de veras a esta institución.

P. Innovación, empresa abierta, gestión en red, creative commons... ¿Cómo serán las organizaciones en unos años?

R. Supongo que habrá diversidad. No creo que haya un tipo de organización sino muy diversos tipos. Habrá empresas que no lo parecerán y habrá personas que sean empresas unipersonales, habrá organizaciones de tercer o cuarto sector que competirán con empresas tradicionales. Esa creo que es la gracia de trabajar en torno a las empresas: el panorama cambia.

Eso sí, espero que sean como sean, consigan ser más humanas. Es lo principal.

P. Hablas del 4º sector, ¿qué es? ¿no parece más bien una categoría transversal que puede incluir empresas de cualquier otro sector?

R. Se trata de una relectura para aglutinar primer, segundo y tercer sector tradicional en una forma que supere las limitaciones y que amplie horizontes. En mi blog puedes encontrar algunas referencias en:

<http://blog.consultorartesano.com/2010/02/la-empresa-abierta-y-el-cuarto-sector.html>

<http://blog.consultorartesano.com/2010/02/atributos-basicos-del-cuarto-sector.html>

<http://blog.consultorartesano.com/2010/02/el-cuarto-sector-reinventa-el-mercado-del-alma.html>

P. ¿Crees que la crisis está afectando o favoreciendo este tipo de estrategias? ¿Está paralizando los cambios o haciéndolos más necesarios?

R. Creo que ambas cosas a la vez. Por una parte favorece el cambio porque “no hay más remedio”, pero al mismo tiempo puede producirse un cambio que no es deseado, sino que lo es por obligación. Yo creo que la crisis es oportunidad. Es una cuestión de aplicar sentido común y optimismo. Las cosas seguirán, pero de otra forma. Nos adaptamos. El tiempo todo lo cura.

P. Aunque tu trabajo no se centra en él, ¿cómo ves este tipo de cambios en el sector turístico?

R. Yo veo el turismo como algo que conecta con el territorio. Bueno, con el hiperterritorio. Veo el turismo como una actividad del ser humano del siglo XXI en la que coloca energía y de la que espera gratificación. Me parece que es un campo tremendo para innovar. Además, es evidente que hay una gran cantidad de opciones y que la web social tiene un espacio natural al hacer fluir información de forma distribuida. Hoy en día construimos destinos y construimos nuestros viajes. El negocio cambia, pero por suerte para quienes andáis en él, creo que los números globales juegan a vuestro favor: el mercado global crecerá.



imagen de Muffet en flickr

P. ¿Y cómo crees que afecta la interrelación cliente/empresa en un sector como el turístico en el que el consumo del producto nace de esa relación?

R. Quizá el “producto” desaparece fagocitado por cada persona o grupo de personas. La gente va buscando “experiencia” y eso puede que tenga que ver poco con el producto. Conseguir un conjunto de sensaciones donde la persona haya sentido que contribuye a crearlas es importante. Supongo que en el sector turístico la

información es materia prima para decidir y por ahí hay un gran campo para la mejora: cómo hacer fluir esa información y cómo dar poder al cliente para que construya en buena parte su experiencia turística.

P. Dinos tus autores de referencia.

R. Me saldría una larga lista, pero hoy en día incluiría a Richard Sennett, Zygmunt Bauman, Manuel Castells, Steven Johnson, Gary Hamel. Y sin olvidar a mis joyas de la novela negra: Susan Grafton, Sara Paretsky, Block, Leonardo Padura o Andrea Camilleri.

P. Un libro fundamental sobre innovación y otro sobre empresa abierta.

R. En su momento me pareció una buena lectura sobre innovación Wikinomics, el libro de Don Tapscott. Y sobre empresa abierta creo que está aún por publicar aunque me quedaría con las ideas de El futuro del management de Gary Hamel.

P. Un deseo a nivel profesional para el futuro.

R. Que David, mi compañero en Consultoría Artesana en Red, me jubile ;-)

Juan Sobejano

Artículos TRP

Siempre hemos tenido claro en TRE que de nada vale predicar el crowdsourcing, la colaboración o la transparencia si luego no se es el primero en ejercerla. Por eso decidimos desde el principio publicar diariamente contenidos en nuestro blog todo lo exigentes posibles.

Junto a los artículos hemos publicado los Conocimientos Mindproject, una serie de trabajos que sobre un tema determinado pretenden dar un contenido con profundidad, utilidad y relevancia. Nos hemos centrado, sin embargo, en este eBook en los artículos.

Los artículos TRP pretenden ser sobre todo una forma de reflexión colectiva más allá de un monólogo el autor. La invitación a participar es clara, y prueba de ello son los intensos debates que se han generado en algunos artículos y que en muchos casos, por no decir siempre, han mejorado al propio artículo completándolo y matizándolo.

En los próximos eBooks ampliaremos la nómina de autores y seguro que enriqueceremos los temas tratados y los enfoques.



22 Enero 2010

¿Cómo gestionamos la diversidad?

Llevo varios días reflexionando sobre la empresa abierta. Colaboración, diversidad, redes, conocimiento externo... son conceptos que van entrando y saliendo en esas reflexiones (más saliendo que entrando, pero ese es otro tema). El caso es que buscando información he dado con una serie de artículos que curiosamente, y sin razón aparente, se complementan y dan alguna visión interesante, si no del concepto Empresa Abierta en su conjunto, sí de algunas de sus características.

Hay un elemento fundamental en esto de la empresa abierta, y es la diversidad que conlleva. La laxitud aparente en la organización firmemente estructurada, al menos desde la perspectiva de la empresa tradicional, hace que la gestión de la diversidad sea un elemento crítico. Y no porque en la empresa tradicional no exista esa necesidad concreta de gestión de la diferencia, sino porque al tener mayor libertad de acción y una más evidente posibilidad de desarrollar las propias aptitudes y actitudes, el riesgo de desvío y gestión centrífuga es mayor en la empresa abierta.

Juan Freire hace un interesante análisis al poner en relación la diversidad y la innovación y



imagen de [Pink Sherbet Photography](#) en flickr

encender el foco sobre las alternativas que puede generar esa diversidad: consenso o conflicto. Parece evidente que ambas opciones se dan, y que parten de la doble cara que puede ofrecer



la diversidad. Además ambas opciones tienen sus ventajas y sus inconvenientes.



Imagen de [1Happysnapper \(photography\)](#) en flickr

Debemos partir de una premisa básica, el conocimiento hoy en día es complejo y fragmentado, por lo que parece fundamental usar la diversidad como estrategia de agregación de conocimiento. Evidentemente esa agregación ha de ser gestionada y, si se quiere decir así, domada, pero no podemos obviar que el desarrollo de un proyecto en entornos abiertos es mucho más rico y valioso si somos capaces de agregar distintos puntos de vista y distintas propuestas de valor.

Tom Kuntz publica en The New York Times una reflexión muy interesante al respecto de la complejidad del pensamiento y las ventajas que no ofrece la Red. Señala Kuntz que a diferencia de épocas pasadas, donde la necesidad hacía que quien quisiera desarrollar un proyecto tuviera que aprender todo o gran parte del saber necesario para gestionarlo, actualmente eso ha dejado de ser ahora una obligación, puesto que la Red y las capacidades y posibilidades de colaboración permiten agregar conocimiento, puntos de vista o ideas diferentes y diver-

sas, aprovechando la diversidad a la que da acceso Internet y centrándonos en la gestión de esa información. Es lo que Kuntz llama External Knowledge.

Pero claro, la libertad que lleva consigo la empresa abierta, Internet y las dinámicas de colaboración que le son propias generan una serie de problemas y debilidades que también hemos de minimizar. Amalio Rey las enumera. Comenta Rey que, a pesar de que Internet ha reducido los costes de transacción, ha puesto sobre la mesa otros costes que hay que gestionar. Estos son el resultado de una estrategia en red en la que la diversidad tiene un valor claro. Así habla Rey del coste de alinear prioridades e intereses, del coste de negociar consensos, del coste de la coordinación diaria de la gestión, del de la gestión de la comunicación y del de la gestión de una imagen común. Evidentemente este tipo de “amenazas” generan unas fuerzas centrífugas que dispersan recursos, enfoques y gestión.



Dicho esto, parece claro que la diversidad, siendo un valor fundamental y muy valioso dentro de la empresa abierta, puede generar, como ya hemos dicho, consenso o conflicto. El conflicto no tiene por qué ser una debilidad si somos capaces de gestionarlo adecuadamente, porque éste es fundamental para poner en funcionamiento distintas ideas y visiones que pueden enriquecer un proyecto. Ya saben, la vieja metodología de la dialéctica de Hegel: tesis, antítesis, síntesis. La clave, por tanto, está en la capacidad de gestión y en ser conscientes del grado de complejidad y diversidad que tiene un proyecto en un momento dado. Hay sin embargo, según recoge Juan Freire, una serie de filtros que impiden ver esa complejidad o al menos nos llevan por unos caminos ya trillados y marcados que en ocasiones no son los más adecuados. Habla Freire por ejemplo de la tendencia que tenemos de fijarnos en lo medible, y no en lo mensurable. Entiendo por lo medible aquello que necesita una serie de cifras de concreción ciertas e inequívocas, mientras que por mensurable una medición más laxa que refleja tendencias y cifras relativas más que absolutas. Evidentemente en un entorno como el actual, donde los medios sociales tienen el poder y presencia que tienen y con una clara dispersión de impactos, aumenta la dificultad para una medición cierta y única.



imagen de [jack dorsey](#) en flickr

nuevos entornos tendemos a gestionarlos con los modelos tradicionales, cayendo en la debilidad de ser incapaces de dar la respuesta adecuada.

Evidentemente hay que caminar en la dirección adecuada, o al menos en la que cada uno considere que sea la dirección adecuada. En [Mindproject](#) creemos que es fundamental no sólo comprender los nuevos entornos y necesidades, sino actuar en consecuencia. Por eso, como ejemplo, estamos desarrollando [el concepto IOR](#), sobre el que Johana Cavalcanti lleva trabajando

un tiempo y que trata de solventar algunos problemas de medición de acciones en medios sociales.

No hay mayor error que no hacer nada, que paralizarse utilizando estrategias y formas de gestión que no se corresponden con las nuevas necesidades y que no son capaces de poner en valor la diversidad y las dinámicas propias de la empresa abierta. Ese concepto sobre el que llevo varios días reflexionando... y los que me quedan.

Juan Sobejano

25 Enero 2010

Tomar las decisiones correctas

Este artículo no va de ética, ni de estética, por mucho que pueda parecerlo por el título. Este artículo trata de estrategia, de la estrategia adecuada que hemos de seguir en nuestra presencia en medios sociales. Y viene esto a cuento de la noticia aparecida hace poco por la que Coca Cola abandonaba su estrategia de construir redes sociales propias para utilizar las generalistas como Facebook o Youtube. Y no es esta una decisión tomada exclusivamente por Coca Cola, sino que otras marcas como Pepsi o Unilever han tomado una decisión similar.

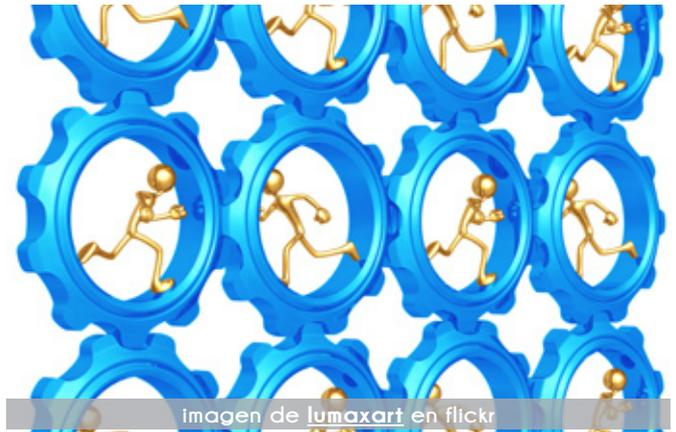


imagen de lumaxart en flickr

La razón fundamental parece obvia, reducir los costes que supone mantener las redes propias e ir a aquellas donde están los consumidores. Pero por otro lado hay una serie de amenazas que sería conveniente tener presentes. Vamos primero con lo obvio.

Está claro que la gestión de una red, comunidad o medio social propio tiene una serie de costes en tiempo y dinero que puede ser muy superior al que resultaría de utilizar medios sociales generalistas. Además, por mucho que tratemos de llegar a un número elevado de miembros nunca van a ser tantos como los que podamos encontrar en entornos como Facebook por ejemplo. El mercado no es nuestra comunidad, el mercado es la comunidad generalista, puesto que es allí donde vamos a encontrar esa masa que va a

hacer que nuestras acciones promocionales tengan sentido.

¿Quiere esto decir que ya no tienen sentido las comunidades propias? En absoluto, aunque han de ser muy segmentadas y direccionadas a un objetivo concreto. Tratar de sustituir al mercado con una comunidad propia no tiene sentido. Y por otro lado, esto es más obvio en artículos de gran consumo. Puede serlo menos en productos y servicios como los turísticos, aunque sí es cierto

que la tendencia sigue ese camino.

Aparte de lo dicho hay una serie de amenazas que este tipo de decisiones obliga a gestionar. La más evidente es la pérdida de gestión de la propia marca o el propio mensaje. Parece más controlable un mensaje en un entorno ya de por sí controlado como es una comunidad o red social propia. Sin embargo esta sensación es falsa, pues la difusión de un mensaje no se circunscribe a una comunidad sino que se extiende por toda la Red. Aunque sí es cierto que una presencia “oficial” en redes generalistas puede suponer una estrategia más compleja y con más frentes que gestionar, porque esa apuesta no significa que se pierdan otras presencias “no oficiales” y que pueden suponer una amenaza para la marca.



La desvirtualización que puede sufrir el mensaje es un riesgo cierto, pero que puede otorgar autenticidad a la marca, al enviar el mensaje de que no tiene miedo a la cogestión y que está dispuesta a la conversación abierta.

Es por tanto una estrategia que van a seguir muchas marcas y que pronto veremos también por aquí. Vuelvo a decir que eso no supone la

muerte de las redes propias, sino muy posible-mente su redefinición, su enfoque a nuevas funciones y objetivos más concretos, segmentados y específicos.

En definitiva, lo lógico es que las marcas vayan donde está el usuario y consumidor, no que quieran traer al mismo a sus propios espacios.

Enlaces de interés:

<http://www.nma.co.uk/news/coke-drops-campaign-sites-in-favour-of-social-media/3008538.article>

<http://www.fastcompany.com/blog/ben-paynter/ben-paynter/coke-pours-house-social-media-down-drain>

<http://www.gabycastellanos.com/la-web-y-el-microsite-han-muerto-viva-el-social-media/>

<http://www.gabycastellanos.com/la-web-y-el-microsite-ha-muerto-viva-el-social-media-y-yo-tenia-razon/>

Juan Sobejano

29 Enero 2010

A quien conmigo va...



“Yo no digo mi canción sino a quien conmigo va”, dijo en una ocasión el cantautor Amancio Prada en una entrevista. Visión grupal, casi antropológicamente grupal de la vida y el andar por ella. Interesante forma de estar en el mundo que es más común de lo que parece y que nos limita visiones y perspectivas, amistades y proyectos, holas y objetivos comunes. La vida es una larga concatenación de adioses con algún feliz recibimiento, y no porque así lo decida esa vida, sino porque así lo imponemos los que por ella transitamos.

El ser humano es un animal cultural, de principios éticos y estéticos, pero más proclive a la brocha gorda que al pincel. Freud tiene un librito titulado “El Malestar en la Cultura”. Comenta el amigo Sigmund que el hombre tiene en sí una constante lucha entre su parte animal, dominada por los instintos y los impulsos, y su parte cultural, dominada por la reflexión y la ética. Suele ganar la parte cultural, pero eso provoca un constante malestar del alma que debe ser resuelto de algún modo. Esa resolución no es objeto de este artículo, por lo que aconsejo al lector que acuda a las fuentes.

¿Y a qué viene todo esto? Preguntarán ustedes con razón. Permítanme un momento de divagación antes de llegar a lo concreto.

Somos un animal grupal, y grupal excluyente, mal que les pese a muchos. Somos un animal cultural, pero con un fuerte componente salvaje que nos lleva a proteger y defender una posición de

dominio. Esa combinación se observa claramente en las relaciones sociales, sobre todo si están trufadas de elementos de ganancia económica.

Llevamos mucho tiempo defendiendo con la boca bien grande y con un altavoz de coros y miméticos repetidores el valor de la colaboración, del famoso 2.0 y del conocimiento compar-



tido. El sector turístico ha abrazado con fervor de converso todo este mensaje como tabla de salvación, como certificado de autenticidad, de modernidad, como prueba del nueve de estar “a la última”. La matrícula de la vanguardia se ha exhibido con un orgullo indisimulado por todos los foros y canales por los que se pudiera transmitir. Pero en muchos casos no ha sido sino eso, una matrícula de poner y quitar, un cartel publicitario más que real que trataba de atraer el foco pero sin mover mucho al actor, no fuera que se le notara la impostura y se le corriera el maquillaje.



Imagen de [Ole Houen/yakkerDK](#) en flickr

FITUR ha sido un éxito para muchos. Para algunos porque les ha permitido (nos ha permitido, y perdonen este agrupamiento mental y absolutamente inmodesto) constatar que hay proyectos sólidos con mucho recorrido (o futuro, como dirían los cursis) y atractivos no sólo en los resultados, sino también en la conceptualización. Y en este caso hay, felizmente, más de los que algunos quisieran. Para otros FITUR ha permitido ser el entorno de autoafirmación anual, un espacio de reuniones de amigos completamente legítimas pero que se barnizan, como me decía un conocido, con una capa de teletienda y se visten con un traje de modernidad ya sobrepasada.

Encuentros de repetición que año tras año proclaman a los cuatro vientos éxitos de crítica y público cuando en privado el mensaje que se transmite es otro. Para este viaje no hacían falta estas alforjas, en realidad no hacía falta ni el burro que las llevara.

Porque además esto de los grupos tiene un componente de flexibilidad muy curioso, pues depende de un elemento externo, el dinero. Cuando hay dinero para todos, cuando la gasolina llena todos los depósitos empresariales, las palabras “colaboración”, “compartir” o “comunidad” se transmiten con una alegría que casi es excesiva. Sin embargo, en momentos de crisis se multiplican los grupos endogámicos que, siguiendo con el mismo discurso, tratan de proteger su parcela de poder en un “quítate tú para ponerme yo” porque, piensan, hay mucho dinero en juego.



Y el mensaje, como digo, sigue siendo el mismo. Pero los contenidos se vacían y los significados se adaptan a las necesidades del transmisor. La fachada es la misma, pero la decoración ha cambiado completamente en el interior.

La intrahistoria de FITUR es curiosa. Y triste. Y lo peor es que el sector lo está sufriendo y lo

seguirá sufriendo durante los próximos años. Los grupos de presión se van a comportar como auténticos lobbys informales, camarillas de poder en el que un enjambre de correveidiles harán el trabajo sucio mientras los eternamente colaborativos, dospuntoceristas y chulipandis pondrán cara de “pero qué bien me caes y cuánto te quiero”, siempre que no me toques “lo mío” ni mi parte del pastel, claro.

Se han visto movimientos interesantes post FITUR y más que se verán. Y Twitter ha sido un escenario magnífico para visualizarlo. Creo que ya lo escribí hace tiempo: los medios sociales se están llenando de obviedades y contenidos vacíos, pero tal vez porque son medios en los que nos relacionamos de manera natural, y nuestras relaciones tienen mucho de superficialidad.



Sin duda los agrupamientos que se han observado en la Red no han supuesto una mejora del mensaje o un aumento de la calidad de los contenidos. Más bien al contrario. Han servido de canal transmisor de palmadas en la espalda, de adulaciones varias y de manifestaciones de autosatisfacción.

Se están pervirtiendo las funcionalidades. Incluso herramientas y aplicaciones que en un primer

momento pudieran tener una clara función de compartir, de transmitir valor, han dejado de tenerlo. Es el caso del FollowFriday (#FF) que de ser un recurso para recomendar usuarios interesantes que por su aporte de valor fueran atractivos de seguir, ha pasado a convertirse en un recurso de marketing más en el que prima el número de impactos conseguidos más que la calidad de los mismos. De ese modo vemos a usuarios pidiendo por todo Twitter ser bendecidos por un #FF que les permita subir en las listas de los más nominados y tener un momento de gloria. Más momentos de autosatisfacción. Aquí también se ven los grupos.

Estamos segmentando el sector, pero no para el bien del cliente, para mejorar nuestro aporte de valor y conseguir un enfoque más adecuado de nuestro producto, sino para conseguir e instalarnos en parcelas de poder desde las que controlamos nuestro reino de taifas y poder mantenernos a la sopa boba al menos un tiempo más, y si es sin arriesgar mejor.

Me van a perdonar, en fin, la extensión y el tono de este artículo, de estas reflexiones que sin duda son equivocadas pero que tratan de mostrar una visión algo distinta a las montañas nevadas de Heidi que muchos tratan de dibujar. Tal vez no estén de acuerdo con lo que acaban de leer, por supuesto, como habrá otros que sí lo estén. Para eso estamos, para pensar cada uno según su conciencia y con total libertad.

Repito, perdonen el tono y la temática, en el próximo artículo hablaremos de Ferrá Adriá, al menos será más substancial.

Juan Sobejano

5 Febrero 2010

El proKsumer y la tribu.

Apuntes de etología digital

Empecemos definiendo conceptos para centrar la reflexión (que lo consigamos o no es otro tema). Un proKsumer es un gestor de la información, un usuario que PROduce, gestiona (broKer) y consuME información en la Red. Todos en el fondo tenemos algo de proKsumer, puesto que todos valoramos la

información a la que accedemos, la etiquetamos (aunque sea sólo como buena o mala) y la transmitimos con mayor o menor intensidad (un retwitt no es sino un acto de gestión de información). Es decir, al menos desde una perspectiva informal todos somos proKsumers. Lo que ocurre es que suelen tener más visibilidad, y por lo tanto más importancia, aquellos proKsumers que tienen algo de prescriptores, de líderes de opinión.

Una tribu es un grupo de personas que, de un modo más o menos organizado, de un modo más o menos informal, se reúnen en torno a un objetivo común y comparten una cierta perspectiva vital, teniendo como guía a un líder no necesariamente orgánico.



El concepto de tribu ha sido recientemente puesto de moda por Seth Godin, que lo ha enfocado al mundo de los negocios y los medios sociales, sin embargo este concepto no es nuevo. La idea de tribu es principalmente antropológica. Marvin Harris, el padre del materialismo cultural, considera a la tribu como una respuesta del ser humano a su entorno. Así, en medios hostiles el hombre tiende a unirse construyendo una serie de creencias y estructuras culturales que justifican esa unión y la fortalecen, aunque en realidad parte de una necesidad de adaptarse a un entorno aparentemente hostil.

Visto así el concepto de tribu es una reacción, una respuesta a una supuesta amenaza. La tribu de Godin es en cambio una acción, una creación en torno a una marca, un mensaje o un objetivo creado desde el propio grupo. Las tribus antropológicas, tienen una naturaleza defensiva, mientras que las predicadas por Godin son por naturaleza expansivas.



externos que tratan de dividir la complejidad para entenderla, aquellas nacen de sus propios miembros. Siendo los proKsumers los usuarios naturales de la Red, no podemos decir que se sientan parte de un microsegmentos, aunque se reconozcan en él, pero sí parte de una tribu. Reflexionar sobre el comportamiento y las relaciones que se generan en los entornos y ecosistemas digitales es tratar de comprender la complejidad de esos comportamientos y relaciones. No es éste el lugar para un análisis profundo, pero sí para una serie de pinceladas, aunque sean de brocha gorda.

La principal dificultad para aprehender las relaciones en la Red se debe a que hay varios niveles que se superponen. Desde la individualidad del usuario que gestiona su presencia en Internet hasta su permanencia en la Web como miembro de una tribu, comunidad o red específica. La gestión de la información que desarrollan lo proKsumers les permite tener más o menos influencia en su entorno, en su red de relaciones consiguiendo así un status que le sitúa como posible prescriptor, dándole también la capacidad de alterar su entorno virtual y definiéndolo como nodo principal y foco sobre el que hay que influir en cualquier campaña promocional.



Imagen de [Tom Rafferty](#) en flickr

Sin embargo, las tribus de Godin no son, aunque puedan parecerlo, una variedad de las antropológicas, sino que son un sustituto de los microsegmentos marketinianos. Así, mientras que éstos han sido creados por observadores

La mayor o menor capacidad de alterar su entorno determina la importancia del proKsumer, que puede incluso redefinir su posición cuando pertenece a alguna tribu en concreto. La pertenencia a una tribu no es excluyente por lo que el proKsumer puede formar parte de varias no siendo necesario tener el mismo rango ni ascendencia en todas ellas.



imagen de [lumaxart](#) en flickr

¿Qué función tienen las empresas o marcas en este ecosistema? En este caso la función es doble. Por un lado son o pueden ser el objeto y causa de las tribus. Muchas de ellas se crean en torno a marcas o empresas, generando y gestionando así una cantidad de información que a la empresa o marca le interesa controlar. Sin embargo, también tienen una función de proKsumer, de usuario que gestiona información de igual a igual con los demás. Lo que ocurre es que la información que gestiona una empresa en la Red está más direccionada que la que pueda gestionar un usuario, pues busca unos objetivos

más comerciales y por tanto más concretos y cuantificables.

En definitiva, el proKsumer se manifiesta como el actor principal de la Red, capaz de agruparse en tribus que buscan una sensación de pertenencia en torno a un objetivo común y en torno a un líder. La etología que se genera en torno a estos elementos y escenarios es compleja, pero fundamental para terminar de conocer las claves de los medios sociales y los recursos potenciales que se encuentran en la Red.

Enlaces de interés:

[La definición que hace Juan Freire de los brokers del conocimiento](#)

[Aplicación del concepto broker del conocimiento al turismo por Edu William](#)

[Reflexión en torno al concepto de proKsumer introducido por Edu William](#)

Juan Sobejano

8 Febrero 2010

El viaje, la experiencia y el coste de elección

Escribió Hugo Claus, el escritor belga, “El deseo sólo es posible en la distancia. Es la diferencia entre nosotros y los auténticos viajeros. Los auténticos viajeros se sumergen en el extranjero, se hunden en ello, se igualan a ello, adquieren el color de lo extranjero. Nosotros somos turistas, como máximo buscamos algo raro, algo picante que podamos contar después”. El viaje siempre ha tenido un cierto halo de experiencia de iniciación, de forma de acceder a un supuesto ritual de transformación que, como viaje iniciático, repercute en la esencia del viajero. Viajar ha sido visto como forma de acceso a otras dimensiones de lo humano.

Fenicios, griegos, románticos... pueblos y visiones cosmogónicas, todos se han enfrentado al viaje desde su propia óptica, y buscando satisfacer ese deseo del que habla Claus. Para Marc Augé el viaje, ahora, en estos tiempos de abundancia y generalización del desplazamiento vacacional, tiene algo de imposible, de búsqueda de ese “viaje de descubrimiento” que ya no puede tener lugar. Con la mencionada socialización del viaje y su identificación con las llamadas vacaciones, ese viaje pierde algo de valor iniciático y pasa en muchos casos a tener un valor puramente espacio-temporal. Viajar deja de tener una dimensión interior y, si se quiere, espiritual, para pasar a ser un producto de consumo puro y duro, también arrastrado por el nacimiento de una industria de los viajes que, como tal, trata de homogeneizar toda la experien-

cia.



cia vivida para facilitar así su producción y, por lo tanto, su gestión.

Pero el turista se resiste a dejar de ser viajero, a dejar de vivir su experiencia, a dejar de tener ese viaje iniciático o de descubrimiento soñado y vuelve a solicitar ser tratado como un ser único y no como un número, una estadística. Ese viaje imposible del que habla Marc Augé es constantemente reclamado y exigido como posible. El viajero reclama experiencias. Y entonces pone en un aprieto a toda la industria turística.



Porque esa industria no está, por su propia naturaleza, preparada para ofrecer lo que el viajero le reclama. La industria es perfecta para trabajar con rapidez, para confeccionar y vender paquetes con eficacia, pero no para aceptar y mucho menos gestionar millones de exigencias de experiencias únicas. Entonces esa industria turística nota que se encuentra en una encrucijada y comienza a adoptar el mensaje del viajero. Y habla de experiencias, y acepta la necesidad del enfoque individual y diferenciado, y trata de microsegmentar al mercado. Pero en unas ocasiones sólo es la adopción del discurso, en otras concesiones ontológicas que no tienen una correlación efectiva y práctica, y en otras herramientas puramente comerciales que no terminan de llegar a la esencia del problema.

Porque el problema está en el destino y en la forma de comercializarlo, en la creación del destino y en la forma de transmitirlo. Hemos de pasar del destino monolítico al destino experiencial, y no sólo de boquilla, utilizando un discurso publicitario vacío, sino ofreciendo al viajero la oportunidad de crear su propio destino, individual y único, capaz de transmitirle todas



esas experiencias que desea vivir. Y a un coste aceptable.

Acceder a esa experiencia no puede suponer para el viajero un coste excesivo. Precio, oportunidad, incertidumbre, tiempo, elección... son costes que han de ser asumidos, pero cuya suma no debe ser un freno en la decisión final. O minimizamos los costes o maximizamos el valor ofrecido. Sólo desde un enfoque personalizado el valor se maximiza, sólo desde el turismo líquido se acerca el destino al viajero y no al revés. Porque todo viaje tiene un coste de elección, un coste de preferir un destino a otro, un viaje a otro. La incertidumbre que se apodera del viajero permanece hasta su vivencia vacacional, y se ha de minimizar para que la percepción de coste también se minimice.

más artesanos de la hospitalidad, creando espacios de colaboración artesanal por los que el viajero transite seleccionando los servicios que van a confeccionar su visión del destino.

El viaje ha de volver a ser un viaje y no un mero traslado. La experiencia ha de ser individual y cierta, decidida por el viajero. Y el coste ha de ser la mínima preocupación del viajero, un precio, y no sólo monetario, que esté dispuesto a pagar por satisfacer un deseo no siempre oculto y realizar ese viaje de descubrimiento soñado.



Debemos conseguir que ese deseo que sólo se manifiesta en la distancia permanezca también en la presencia, que permanezca el estado de excitación que lo buscado nos ofrece. Debemos pretender ser, como industria, menos industria y

Juan Sobejano

12 Febrero 2010

La presencia en Medios Sociales. Segmentación de estrategias



Hace unos días hablábamos de la decisión que había tomado Coca Cola de abandonar sus comunidades propias y enfocarse a las páginas de medios sociales más generalistas. Este tipo de estrategias se basa en un buen conocimiento de los distintos modelos de medios sociales y la capacidad de tiene la propia empresa de sacar un beneficio adecuado de la presencia en ellos.

Queremos ahora trasladar una serie de reflexiones sobre los distintos tipos de medios sociales y

las consecuencias y causas de tomas de decisiones del estilo de las de Coca Cola. No se trata de decidir ni sentenciar si el posicionamiento de Coca Cola es el adecuado, sino de, tomando como punto de partida ese posicionamiento, tratar de ofrecer unos punto de vista sobre estrategias a seguir en este tipo de entornos.

La primera consideración que hay que hacer en torno a Coca Cola es que es una lovemark. Su capacidad de crear fidelidad es muy alta, lo que hace que su presencia en medios sociales y redes con un alto número de miembros sea muy beneficiosa para ella. En este sentido la segmentación tiene un valor relativo, puesto que es

un producto de gran consumo, además su perfil de consumidor se acerca bastante al del usuario de redes sociales. La presencia en este tipo de redes ya supone para ella una segmentación natural.

Pero claro, no todas las marcas son lovemarks, ni todos los productos son de consumo masivo.



En el caso del sector turístico es evidente, por lo que hay que tener en cuenta una serie de consideraciones que nos ayuden a sacar el máximo partido de nuestras acciones de marketing y promoción en estos medios. Posiblemente la primera de esas consideraciones sería decidir cuál es nuestro objetivo en nuestra presencia en medios sociales. ¿Pretendo darme a conocer a un mercado cuanto más amplio mejor? ¿Voy a seguir una estrategia de negocio basada en altas tasas de ocupación y precios bajos por lo que me interesa un segmento amplio de mercado? ¿Quiero generar un conocimiento profundo y serio de mi marca o sólo conocer qué imagen hay de mi en la Red? ¿Pretendo crear dinámicas informales de colaboración con mis clientes y seguidores?

a escuchar lo que se dice de nuestra empresa en la Red. En muchos casos nuestros objetivos serán varios y complejos, por lo que debemos gestionar estrategias complejas de presencia en Red. Lo que parece claro es que no podemos basar nuestra presencia en los medios sociales en la consecución de un mero objetivo cuantitativo (tener un cierto número de seguidores, por ejemplo) si no somos capaces de decidir qué paso hemos de dar después para poner en valor a ese número de seguidores.

Una vez determinados los objetivos concretos deberíamos conocer nuestros recursos, nuestra capacidad de implementación. Si tenemos un equipo de medios sociales importante, será más realista la opción de crear una presencia en Red coordinada, completa y sin fisuras. La dificultad

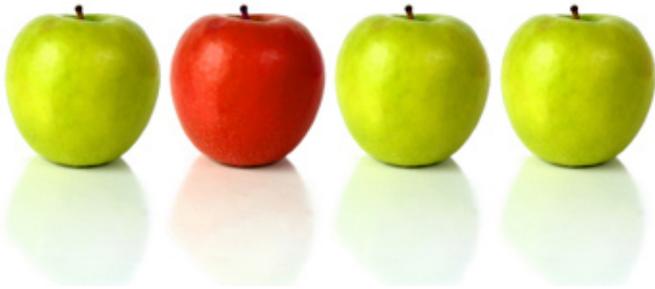
que puede tener en ocasiones gestionar entornos no directamente controlados, como las redes generalistas, implica una utilización de recursos humanos adecuada y que base su estrategia en la integración de las múltiples presencias en la Red en torno a una construcción de marca determinada. Eso, como ya hemos dicho, implica una utilización de recursos más importante que si nos limitamos a gestionar presencia en entornos creados y controlados por nosotros.



Todas estas preguntas han de ser respondidas antes de iniciar una estrategia en medios sociales, porque de su respuesta depende que decidamos si creamos nuestra propia comunidad, nos dedicamos a cultivar nuestra presencia en redes generalistas o simplemente nos limitamos

La decisión de qué segmento de mercado es nuestro objetivo va a determinar también qué tipo de comunidad o red va a formar parte de nuestra estrategia, si decidimos apostar por una generalistas y no crear una propia. Algunas como Tuenti tienen un sesgo muy determinado

y necesita de un lenguaje, iniciativas y acciones muy concretas. Otras como Facebook, que basan su éxito en la cantidad de usuarios, sin una distinción clara entre ellos, va a necesitar de un profundo trabajo interno de segmentación y gestión para sacar a relucir los grupos objetivos de nuestras acciones.



La utilización de comunidades propias, por otro lado, nos va a permitir un mayor control sobre el mensaje, pero mayor necesidad de recursos para la captación de usuarios. Debemos de sopesar si esa alternativa nos es interesante estratégica y económicamente.

La toma de una decisión estratégica en torno al marketing y a nuestra presencia en medios so-

ciales se presenta como elemento clave en nuestra capacidad de crear demanda futura. Como empresa deberemos proveer de recursos a la decisión y estrategia tomada. Será fundamental para nuestra cuenta de resultados.

Enlaces interesantes:

Artículo sobre la decisión de Coca Cola de cerrar sus comunidades propias

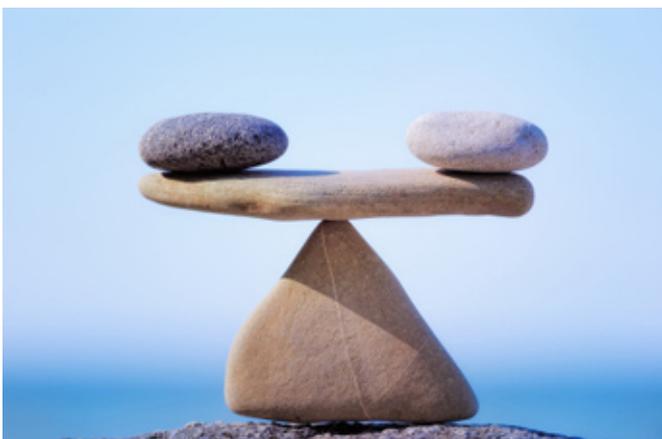
<http://www.blogtrw.com/2010/01/tomar-las-decisiones-correctas/>

Página de Coca Cola en Facebook

<http://www.facebook.com/cocacola?ref=search&sid=857404276.2885558222..1>

Comunidad Magic Amigos

<http://hotelesmagic.ning.com/>



Juan Sobejano

15 Febrero 2010

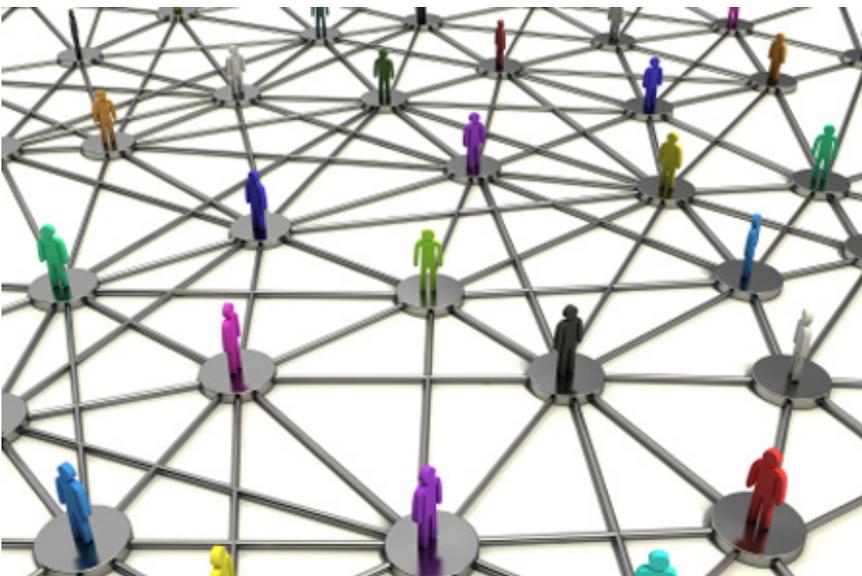
Por qué Google lo tiene cada vez más difícil

Hace tiempo que es cada vez más evidente que la Red no es sino, aparte de un gran almacén de información, un espejo de la dimensión social del ser humano. Reducir Internet a estas funciones puede resultar un poco injusto, pero posiblemente sean las más evidentes. Dicho esto nos vamos a centrar en esa dimensión social mencionada para comentar por qué algunos gigantes de la Red, personalizándolos en Google, tienen cada vez más difícil conseguir que sus nuevas aplicaciones y herramientas tengan éxito y sean masivamente aceptadas.

El ser humano es por naturaleza un ser social, un animal cultural que necesita de la socialización para evolucionar en esa dimensión cultural que le hace diferente. El aislamiento genera parálisis, mientras que la comunicación, la relación, la transmisión de información, y con ella la crea-

ción de fenómenos artísticos o científicos, dimensiona adecuadamente al ser humano en torno a su propia capacidad de relación. Internet no deja de ser, desde esta perspectiva, un entorno de socialización y culturalización. Comprender esto es una de las claves del éxito de muchas empresas en la Red.

La capacidad que tengan las aplicaciones y herramientas que se lancen a Internet de cubrir necesidades de socialización de los usuarios determinará el éxito o fracaso de las mismas. Esta capacidad puede venir desde dos frentes: o bien la propia herramienta cubre al nacer esas necesidades, como puede ser Facebook, o son los propios usuarios los que le dotan de ese contenido adecuado, como Twitter o Tuenti. En el caso

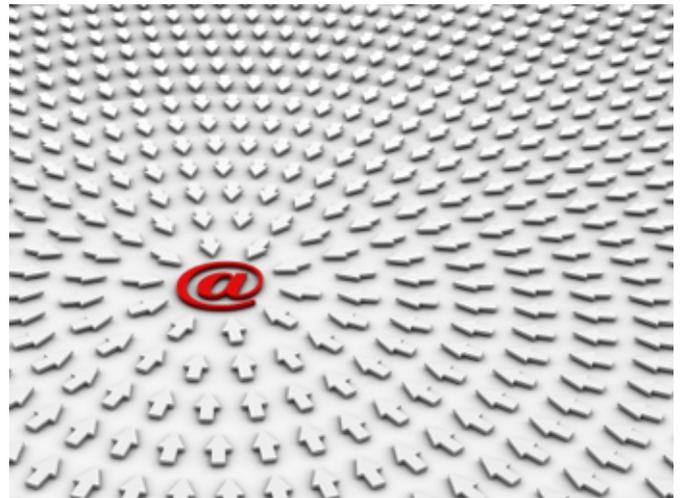


de Facebook podemos hablar del entorno social en la Red en mayúsculas, la herramienta de socialización más exitosa de la Red. Su capacidad de poner en relación a millones de usuarios le ha hecho tener un éxito sin precedentes. En cuanto a Twitter y Tuenti han sido los usuarios los que han dado valor a las aplicaciones, en el primer caso dotándola de unas funcionalidades que en principio no parecía tener, y en el segundo mediante una segmentación de usuarios que ha definido a la aplicación como un espacio de relación de adolescentes y universitarios.

Es cierto que Twitter se está convirtiendo en muchos casos en un espacio de onanismo grupal y que muchas de las potencialidades de otras herramientas no se desarrollan porque sus usuarios no son capaces o no ven necesario hacerlo, pero eso no invalida el hecho de que para millones de internautas esas herramientas tienen un valor de socialización cierto.



Google, y tomamos en este caso al gigante de la Red como un paradigma y ejemplo de estrategia que están siguiendo también otros, está sufriendo el éxito de las demás herramientas y su incapacidad de aportar una novedad más allá de lo puramente técnico. Es fundamental entender que la clave del éxito de una nueva herra-



mienta no está en su dimensión técnica, sino en la social, en la capacidad de dar una respuesta a una necesidad relacional o cultural que puedan tener los usuarios. La intención de Google de ocupar el lugar de Facebook o Twitter ha chocado con este impedimento. Se dijo que Google Wave iba a ser un antiFacebook y que ahora Google Buzz es un antiTwitter, el problema es que los usuarios ya tienen Facebook y Twitter. Lo que debería comprender Google, y con él todas las empresas que pretendan desarrollar esta estrategia de ocupación de espacios ya “conquistados”, es que o sus herramientas aportan una novedad evidente con capacidad de dinamizar entornos sociales o tendrá muy difícil ocupar esos espacios. Recordemos que las herramientas ya existentes permiten crear un entramado de relaciones que un traslado a otras puede suponer empezar de cero, de ahí que en por ejemplo Google Buzz se puedan integrar las conversaciones en Twitter, para minimizar el impacto del cambio. El usuario no quiere tomarse la molestia ni correr el peligro de cambiar de herramienta y perder a muchos de sus contactos por el mero hecho de que la nueva herramienta ofrezca algo más. Ese “algo más” ha de ser tan potente que merezca la pena el riesgo mencionado.

A pesar del evidente poder de Google herramientas como Google Wave han sido un fracaso porque no han sabido dar un valor tan evidente al usuario como para integrarlo en su abanico de aplicaciones, bien como nuevo añadido o bien sustituyendo a otra menos eficiente. Repetimos, es fundamental comprender que el usuario busca dinamizar sus relaciones sociales (o aplicaciones que le faciliten o permitan una mayor eficiencia en su productividad) y Google no ha sabido ofrecer aplicaciones que ofrezcan esto de forma evidente. No quiere decir, por supuesto, que Google no consiga al final su propósito o que no consiga sacar al mercado una aplicación que cubra un campo que hasta ahora otras no han sido capaces de hacerlo, pero lo que parece claro es que sus últimos intentos no han tenido éxito.



El hombre es un ser social con dimensión tecnológica, en ese orden, y ésta es una premisa a tener en cuenta en cualquier proyecto de la Red.

Juan Sobejano

19 Febrero 2010

¿Quién controla mi marca que a la deriva me lleva?

Parece cada vez más obvio que Internet tiene la capacidad de generar una visión poliédrica de la propia marca. Una visión múltiple que, integrada, es capaz de redefinir el mensaje y los atributos que en un primer momento nosotros podamos haber desarrollado. No es un secreto que gran parte del contenido de la marca lo generan hoy en día los usuarios con sus comentarios y su selección y su transmisión de los mismos. Parece por tanto cada día más urgente desarrollar la figura del **Community Manager (CM) como gestor multidisciplinial de nuestra presencia online**.

Por lo pronto aceptar la figura del CM supone reconocer la importancia creciente que para nuestras empresas representa la presencia online y, por añadidura, la existencia de una **reputación online**. Es falso que haya que dividir y separar como dos dimensiones inconexas la presencia online y la offline. No solamente no están separadas, sino que forman parte de una misma

realidad. La sociología nos está enseñando que los usuarios de los medios sociales entienden a éstos como parte de su propia dimensión social, en modo alguno ajenas a la dimensión offline, sino integrantes del ser relacional que somos. Por tanto los atributos y características que crea cada una de estas dos dimensiones suponen una parte de un todo, no una unidad diferente en sí misma.

Hablar de CM supone por tanto hablar de un gestor de la propia imagen y marca, con la potestad de desarrollar iniciativas y acciones que mejoren esa imagen y de reaccionar ante los ataques o desvirtualizaciones que esa marca sufra. Por ello una de sus principales funciones es la de saber escuchar, conocer lo que se dice de mi empresa en la Red, ser capaz de acceder y monitorizar las opiniones y comentarios que puedan afectar a mi imagen como empresa. Pero esto no puede gestionarse de un modo



pasivo, sino activamente reaccionando a esos mensajes e impactos que se transmiten a la Red. Así, el CM parte de una escucha activa, pero desarrolla después un constante diálogo con el usuario, descubriendo los elementos que le son ajenos al cliente y los que le ilusionan, aquellos que no pueden suponer jamás un elemento fidelizador y aquellos otros que le aportan un valor fundamental.

Es necesario comprender que **el CM trabaja con opiniones, no con conocimientos**. Quiere esto decir que la materia prima de su actividad es en muchos casos elementos subjetivos, visiones propias que los usuarios tienen de la empresa y de la marca, no perspectivas objetivas y científicamente demostrables. El conocimiento de esto es fundamental para poder reaccionar adecuadamente y crear los contenidos que otorguen valor al usuario.



Imagen de 713 Avenue en flickr

El CM tiene algo de Relaciones Públicas, porque cada vez más se confunden ambos ámbitos. El contacto directo con el usuario permite una gestión direccionada del mensaje, pudiendo éste ser cargado de valor y, gracias a ese contacto permitir al CM obtener una valiosa información

del usuario. Pero recordemos que ese valor lo define el usuario, por lo que a cada uno se ha de direccionar un mensaje específico, con cada uno se ha de crear una relación única.

El CM ha de ser consciente que la conversación es una buena herramienta para crear contenidos siempre bajo una cierta comprensión por parte del usuario de las limitaciones que el CM invoca. La conversación es por tanto un elemento de gestión más, una dinámica que hay que integrar en un entorno que tal vez necesite de una redefinición conceptual y mental por parte del empresario para sacarle todo el partido.

Hay en líneas generales tres ámbitos en los que el CM ha de actuar de modo natural: redes, comunidades y blog. Cada uno tiene su propia naturaleza y sus propias necesidades y servidumbres de comunicación, de modo que la presencia de la empresa en ellos ha de ser distinta. **La marca no es un elemento estático**, y por tanto hemos de ser capaces de adaptarnos a los distintos entornos para conseguir el máximo beneficio de nuestra presencia allí.

Cada empresa ha de tratar de transmitir un mensaje propio, dependiendo de su propia naturaleza, de su cultura. El CM ha de conocer y hablar siendo consciente de eso, por lo que no puede transmitir un mensaje estándar, tipificado y mimético. La diferenciación ha de ser un objetivo del CM, como gestor y creador de la marca que es.

Juan Sobejano

25 Febrero 2010

Facebook Keywords

Google es pionero en muchos aspectos, y en el caso de Google Adwords no es una excepción. Hoy por hoy, todos estamos familiarizados con este tipo de publicidad basada en las palabras clave o keywords. Algo que puede parecer simple, en la actualidad genera billones de euros en beneficios.

Personalmente me considero un admirador de Google, amo su filosofía y las herramientas que ofrece al consumidor, las cuales uso a diario. No obstante, Google se está quedando atrás en algo que crece a un ritmo desmesurado, algo que no es una moda sino una revolución en la forma en que los internautas navegan y **buscan** en la red: Social Media.

¿Por qué Google está desesperado por entrar de lleno en Social Media a nivel mundial?

La respuesta es simple: están cambiando los hábitos del consumidor en cuanto a las búsquedas y esto, en consecuencia, afecta

a los beneficios que provienen de Google Adwords, su vaca lechera en cuanto a beneficios se refiere. Hoy por hoy, Google tiene una presencia importante en las redes sociales de Brasil e India desde hace años (Orkut), pero esto no es suficiente. Sólo estamos ante el principio de lo que se avecina, y hoy por hoy el líder indiscu-



tible de este cambio hacia los medios sociales es Facebook.

¿Cuál es el principal valor de Facebook?

Facebook, tras unos inicios de penetración del mercado a un crecimiento desmesurado pero con

escasa rentabilidad, uno se pregunta cual es su principal valor. La respuesta surge de la pura lógica y simplicidad: tú lo eres.

Tú y tu información (junto con la de millones de usuarios) es el principal valor de la compañía, una base de datos que supera con creces en

nivel de detalle a la que pudiera tener la CIA, por ejemplo. Hoy por hoy, Facebook está desaprovechando esta información por culpa de (o gracias a) un gran muro que se llama Política de Privacidad, que le impide hacer llegar tus datos a las empresas para que te envíen publicidad. No obstante, por grande que sea el Muro, éste mismo le pertenece y, en mi modesta opinión, muy pronto podremos ver como este muro se derrumba ante nuestras narices sin que podamos hacer nada al respecto.

Esta claro que Facebook no va a desaprovechar su principal valor para obtener beneficios millonarios, y doy por seguro que poco a poco está preparando el terreno para lo que se avecina. Como puedes comprobar, las “Actualizaciones” de las páginas de fans cada vez están más en un segundo plano y seguramente muy pronto serán sustituidas por algo más grande, más directo y completamente personalizado.



¿Facebook Adwords?

Tal y como he comentado, el principal activo de Facebook son sus millones de usuarios que de forma interna (de momento) la compañía segmenta en base a palabras clave por usuario.

Tómate un minuto de reflexión y piensa en las palabras clave que definen tu personalidad, tus gustos, tu status social, tus imágenes y videos, tus pertenencias, la relación con tus amigos y familiares, tus creencias, en definitiva, todo tu ser. Ahora mete todas estas palabras clave en un saco y ponle la etiqueta con tu nombre. Se podría decir que tú mismo eres ese saco (o al menos una copia aproximada de ti mismo). Asusta un poco, ¿verdad?. Seguramente te cueste mucho definirte con los cientos o miles de palabras clave, pero no te esfuerces más, alguien ya lo ha hecho por ti, y quizás te conoce más al detalle que tu mismo. Este saco ya existe, ¿y a quien pertenece? Facebook.

Ya no estamos hablando de lo que te pasa por la cabeza en el momento de buscar algo en Internet, sino de que una empresa se mete en tu cabeza, y te ofrece lo que cree, en base a datos empíricos, lo que estás buscando o necesitas.

Hoy por hoy, Facebook permite a los anunciantes promocionarse en la red social mediante campañas PPC relacionadas con la edad, sexo, estudios, idiomas, relación, inclinación sexual, y poca cosa más... Hoy mismo podemos destacar otra novedad de Facebook en este campo que es la de un nuevo formato publicitario que permite a los usuarios pedir muestras de productos o servicios a golpe de click. Pero esto no se parará aquí, y ten por seguro que un día tu preciado saco etiquetado se abrirá al mejor postor poniendo a su disposición todas tus palabras clave, y en definitiva tu identidad social.

Habrà protestas, gritos y polémica, pero cuando llegue ese momento (o en base a fases progresivas que ya han empezado) el poder de Facebook será tan grande que poco se podrá hacer para cambiar la situación.

Algunos (pocos) borrarán su perfil por miedo,

otros intentarán controlar aun más sus contenidos. Puedes pensar que tienes el control de lo que publicas en la famosa red social, pero no tienes el control de lo que publican tus amigos por ti, cientos de palabras clave más que se meten en tu saco sin control alguno.



En definitiva, éste será otro cambio más que deberemos asumir y que con el tiempo será de lo más habitual. El ser humano es vago por naturaleza, y aceptaremos este cambio por la comodidad que nos ofrece no tener que buscar los productos que consumimos o necesitamos, sino que ellos mismos nos encontrarán.

Todos nosotros seguiremos en esta red social, ya que como se suele decir “Si no estás en Facebook, no eres nadie”

Bernat Comas

26 Febrero 2010

Elogio del pesimismo

El ser humano es ciclotímico por defecto. Navega normalmente entre los extremos con una naturalidad más propia de funambulista que de ser racional y lógico. Pasa, pasamos, de la bondad a la maldad, de la belleza a la fealdad y del pesimismo más absoluto a un optimismo infantil e irracional. En el fondo es un mecanismo de defensa, una compensación ante los palos y espejismos de la realidad que nos ayuda a alcanzar un cierto equilibrio existencial. En realidad esto

sería lo ideal, vivir, o al menos tratar de hacerlo, en el permanente justo medio que tanto elogió Aristóteles como morada de la virtud intelectual. Sin embargo, nuestra reacción suele ser desmedida, profundizando en el adjetivo hacia el que tendemos sin atenuar posibles consecuencias. Y lo estamos viendo en el sector, el nuestro, el turístico.

Vivimos un momento de crisis económica, de puesta en duda de muchos de los fundamentos que sostenían esta armazón empresarial y conversacional que se llama mercado, de posicionamiento firme ante los vaivenes que se están produciendo y que afectan a nuestras cuentas de resultados. Ante esa crisis nos plantamos en el lado opuesto del péndulo de su realidad. Ahora ya se escuchan voces que empiezan a hablar de



una pronta recuperación, de una más que incipiente mejora de los más importantes mercados emisores, que nos salvarán de una temporada de frustración. Volveremos a recuperar el nivel de visitantes que teníamos hace unos años y todo volverá a ser igual.

Ante eso, ante ese optimismo voluntarista, el pesimismo, el pesimismo activo del que habla Pedro

G. Cuartango, el análisis realista y activamente transformador que defina la realidad como es y no como nos gustaría que fuera. Un pesimismo que nos lleve a buscar una base sólida desde la que reconquistar una situación que, si no vuelve a ser la misma, sí sea el resultado de la búsqueda de unos objetivos más realistas, no tanto basados en la cantidad como en la rentabilidad.



El optimismo infundado lleva a la parálisis, al “todo está perfecto, ¿por qué cambiarlo?” que hemos vivido en el sector durante años. Ser conscientes de nuestras necesidades y nuestros problemas es el primer paso hacia la transformación. Vemos muchos destinos convencidos de que tienen un magnífico producto cuando en realidad sólo tienen servicios, inconexos y sin poner en valor. No hacen nada porque no tienen la información adecuada y ni siquiera son conscientes de lo que quieren sus clientes porque no les escuchan.

Paula Martínez dice: “El éxito de una marca está en que los actores encargados de su posiciona-

miento en el mercado interioricen sus atributos como si éstos fueran rasgos de su propia personalidad. Sólo así podrán reaccionar de forma lógica e inteligente ante factores estresantes externos sin hacer enfermar a la marca”. Estoy de acuerdo. Hemos de interiorizar unos atributos que hemos de conocer, pero siendo conscientes de que ese conocimiento ha de ser compartido con el viajero. De nada nos va a servir potenciar unos atributos si estos no son importantes para el turista. Hemos de cambiar nuestro punto de vista, el foco que ilumina el problema, y dar más importancia a la visión que tenga el viajero de nuestro destino. Debemos empezar a ser más escépticos con nuestra perspectiva.

El pesimismo activo nos va a ayudar a poner todo en duda, a vivir en la duda permanente, en esa duda metodológica de la que hablaba Descartes y que no paraliza porque, al contrario, es la base de una acción sólida e informada. Lo otro nos obliga a creer en un turismo tradicional, basado en una forma de comercialización obsoleta y en la que el destino era definición de los proveedores y asunción de los clientes. Mantener eso es una forma de suicidio como otra cualquiera, una apuesta por el languidecimiento de la oferta y, por ende, de la demanda. Sólo un objetivo de transformación basado en una acción coordinada y absolutamente bien informada puede ayudarnos a comprender que nuestros problemas no se resuelven ni son consecuencia directa de la crisis. Partir de esa información es fundamental para empezar a caminar por ese sendero del pesimismo activo, y en definitiva elogiarlo como instrumento de mejora e integrarlo en nuestra gestión diaria.

Juan Sobejano

1 Marzo 2010

¿Segmentamos el intercambio de conocimiento?



Es uno de los más obvios y recurrentes valores que se nombran a la hora de defender la presencia en los medios sociales e Internet: el intercambio de conocimiento. Para una empresa puede ser fundamental encontrarse en un entorno que le permita acceder a una serie de informaciones e ideas a las que no podría optar si no estuviera en esos entornos y se relacionara con los actores que los pueblan. Pero no todo es tan evidente. Ni todas las empresas tienen

las mismas capacidades de acceder y movilizar ese conocimiento ni todos los entornos son adecuados para hacerlo florecer.

Parece evidente que cada entorno tiene una serie de características que lo hacen único y que lo definen como una herramienta con un valor determinado. Se puede decir que hoy por hoy hay tres tipos que por una razón u otra pueden considerarse individualmente referentes a los que tener en cuenta: Facebook, Twitter y LinkedIn. Los tres son ejemplos de éxito en cuanto a dinamización de espacios sociales y puesta en valor de las relaciones entre los distintos miembros

de esos espacios. Cada uno a su manera puede generar una respuesta positiva a una estrategia de posicionamiento y transmisión del valor direccionado.

Facebook es posiblemente la red que más nos acerca a un entorno offline. Me explico. El éxito de Facebook, con sus más de 400 millones de usuarios hace que sea la red más generalista de todas, por tanto la que más posibilidades tiene



de generar una campaña masiva similar a las de los medios tradicionales. En este contexto se aprecia una cierta dificultad para segmentar a los usuarios y el mensaje. Y esa dificultad estriba sobre todo del intento, por otro lado lógico, de las empresas de acceder al mayor rango de usuarios, minimizando la capacidad de segmentación y perdiendo gran parte del poder de ofrecer valor concreto en el mensaje a los distintos segmentos.

Una red como Facebook, con escasas limitaciones en cuanto a contenidos y capacidad de acceder a un gran número de usuarios, puede hacer que el valor del conocimiento transmitido y adquirido sea, si no menor, sí diferente al de las otras redes.

La sindicación de contenidos a veces se presenta como una solución a la gestión al facilitarla, pero puede llevar al vuelco en Facebook de contenidos no segmentados y que ofrezcan poco valor a los seguidores o fans. Hay que ser muy consciente del tipo de empresa que somos y del segmento al que nos dirigimos, siendo conscientes de que los contenidos pueden no ser necesariamente sesudos tratados y estudios y sí interesante información de destinos o útil muestra de los horarios de un teatro.

El caso de Twitter es distinto por la funcionalidad de la propia herramienta. Su limitación en cuanto al volumen de contenidos puede parecer

que limita su capacidad de transmisión de información, pero aunque en un primer momento es así, la capacidad de importar información a base de links, y el hecho de que Twitter se haya convertido en una herramienta central sobre la que giran una buena cantidad de aplicaciones la hace cada vez más completa. Sea como fuere Twitter también es una herramienta generalista, pero precisamente por sus mensajes cortos, que los revisten de una gran capacidad de transmi-

sión puede llegar a ser muy intrusiva y generar el efecto contrario. El intercambio de información de valor es posible y real, pero hay que salvar varias dificultades: la limitación que generan los 140 caracteres, que aunque los links minimizan ese

efecto, cualquier necesidad de transitar por distintos niveles de enlaces hace que mucha de esa información no llegue a sus destinatarios; la facilidad de transmitir una cierta información comercial, en muchas ocasiones de poco valor para el usuario, genera ansiedad en el gestor de la cuenta, que tiende a esa transmisión sin comprender de las repercusiones que puede tener no planificar los impactos y los contenidos a transmitir; al ser un chat multicanal, con infinidad de fuentes de mensajes, éstos generan un ruido excesivo que hace que otros mensajes e información se pierdan.

Por último, LinkedIn en una red eminentemente



profesional, de contactos de negocios. Pero tal vez por eso se despegas de cualquier limitación puramente comercial y es un entorno más propicio para desarrollar debates y contenidos más enfocados al conocimiento y la transmisión de valor puramente intelectual. LinkedIn es una red ya segmentada por su naturaleza. Sus usuarios suelen ser más activos en la creación de contenidos y existe una clara tendencia a la generación de debates en torno a los grupos que se formalizan. No es un entorno adecuado para la gestión comercial, pero sí para desarrollar ciertas dinámicas de reflexiones cualitativamente interesantes, casi brainstormings informales que se forman en torno a la iniciativa de la propia empresa, por lo que puede dirigirlas adecuadamente según sus intereses.

Enlaces de interés:

[Mindproject en Facebook](#)

[Mindproject en Twitter](#)

[Mindproject en LinkedIn](#)

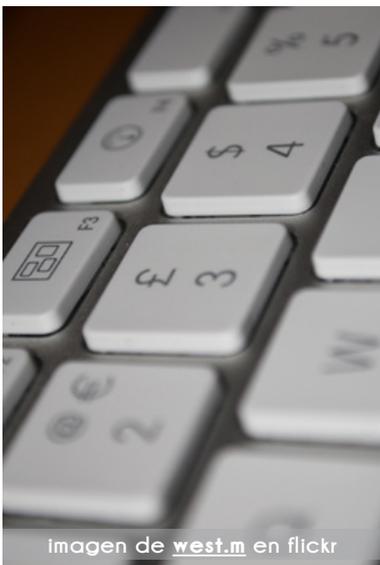


Imagen de [west.m](#) en flickr

Desde Mindproject entendemos que son herramientas complementarias, con una cualidades únicas que las hacen útiles para la empresa, pero también son herramientas con unas ciertas limitaciones y con posibi-

lidad de ser desarrolladas tanto interna como externamente. Por eso estamos trabajando en una serie de herramientas y entornos que pretendemos cubran todos los aspectos posibles de la capacidad de intercambio de información e ideas que se pueden generar en las relaciones entre empresas y usuarios. De momento seguimos presentes en ellas, y esperamos seguir estándolo por mucho tiempo.

Juan Sobejano

2 Marzo 2010

El cliente inconsciente

A menudo pensamos los humanos, que tenemos el control absoluto de nuestras decisiones. Creemos que es cuestión de disponer de toda la información, ponerla sobre la mesa, y elegir el camino correcto o la combinación ganadora. Y sin embargo, no podemos estar más equivocados.

Durante décadas se ha debatido el concepto del Marketing. Muchos expertos en este tema se han creído capaces de manipular a las masas, y muchas masas se han llegado a considerar manipuladas por algunos expertos. Sin embargo, el funcionamiento cerebral nos dice lo contrario.

Nuestro cerebro, esta lleno de información, como lleno de carpetas con documentos y archivos en miles de formatos diferentes están nuestros ordenadores. Y sin embargo, y al igual que no tenemos acceso o no prestamos atención de forma consciente a toda la información que almacenan nuestros equipos informáticos, tampoco llegamos a ser conscientes de toda la información que, almacenada en nuestro subconsciente, y ocupando casi el 90% de nuestros discos duros mentales, nos lleva a tomar determinadas decisiones.

Dice **Malcolm Gladwell, periodista y sociólogo británico, que las personas atendemos**



más a nuestro subconsciente, que a los intentos manipuladores de los otros. Esto, tira por tierra muchos de los estudios sobre los hábitos



de consumo que apuntan a que los consumidores son manipulados por las sociedades capitalistas. Según Galdwell, lo que ocurre es totalmente lo contrario: el consumidor no opera estratégica y conscientemente, pero es éste quien obliga a los vendedores a modificar sus técnicas de venta.



El que los productos de primera necesidad estén colocados en las cajas de los supermercados, o las ofertas situadas a la derecha de los pasillos, e incluso que los productos para niños estén ubicados en estanterías inferiores al alcance de la vista de los más pequeños, no responde a un intento de manipulación, sino a una observación del funcionamiento del subconsciente de los consumidores, y esta tarea, que se basa en predicciones, es mucho más complicada de lo

que aparentemente pueda parecer, y se basa en una aplicación constante de estrategias de observación y de ensayo y error.

En realidad, el funcionamiento del cerebro es del todo coherente. Y de nuevo puede compararse al funcionamiento de un ordenador. Seguro que alguna vez han oído, que cuanto más información, documentos y archivos, hay colocados en el escritorio de una ordenador personal, más lento actúa éste frente a procesos aparentemente sencillos. Esto es porque la información volcada en el escritorio, es entendida por el ordenador como de uso prioritario, y éste, al no ser capaz de centrarse en una sola cosa con tanta información “a flor de piel” termina por trabajar de forma más lenta llegando a bloquearse.

Lo mismo ocurre con el cerebro humano, y este es el motivo por el que almacenamos toda la información de que disponemos en el plano inconsciente, y solo llevamos al plano consciente aquella que de verdad necesitamos para tomar decisiones importantes en nuestra vida y que permiten que actuemos de forma sistemática sin bloquearnos por exceso de información.

Ocurre lo mismo con la información que recibimos. Algunos estudios aseguran que cada día nos bombardean con 3.500 mensajes publicitarios, uno cada 15 segundos, y sin embargo sólo somos capaces de recordar un uno por ciento de lo que hemos visto. Esto es porque el cerebro, funciona como el sistema digestivo, hasta que no digiere parte de la información no puede consumir más.

Los expertos en publicidad y marketing emocional aseguran, que para convertirnos en ese uno por ciento que los consumidores son capaces de recordar, debemos pasar la barrera de la consciencia, entrar directamente al subconsciente e identificar la necesidad aún no latente de forma

consciente de nuestro consumidor. Y para ello es necesario captar su atención con originalidad, pero sobre todo, con intencionalidad, es decir, debemos conseguir que el mensaje implique un acto que lleve su necesidad desde el plano inconsciente al consciente.



Ante esto cabe preguntarse: ¿existen técnicas de marketing que puedan acelerar este proceso de mover la información del plano inconsciente al consciente? ¿Podemos hacer predicciones sobre los comportamientos de los usuarios ante diferentes estímulos publicitarios? ¿tenemos en cuenta esto cuándo desarrollamos nuestros productos o servicios? ¿y cuándo diseñamos nuestras campañas de Marketing?

Interesantes preguntas....¿verdad?

Paula Martínez

8 Marzo 2010

La calidad líquida

Dice Seth Godin, “Si definimos como calidad el cumplimiento de especificaciones establecidas para un producto determinado, la calidad es muy importante para algo como un marcapasos. No importa para nada si se trata de un vestido de alta costura de dos mil euros.”

El concepto de calidad turística tal vez sea uno de los más huidizos de la gestión moderna, y no porque no haya habido intentos en

ese sentido, sino porque **esos intentos se han basado en una mera traslación de conceptos industriales a entornos relacionales y predominantemente experienciales.** Cuando en las décadas de los 50 y 60, Juran y Deming, y más tarde Crosby, desarrollan las bases de la calidad, parten sobre todo de estudios en entornos industriales, con productos concretos y tangibles, un mercado dominado por las empresas y con un marketing muy tradicional (si es que existía, pues había en algunos sectores más demanda que oferta). El turismo, tal y como hoy lo conocemos, no existía o estaba empezando a consolidarse, por lo que en muchos casos utilizar la calidad en la gestión era un eufemismo cuando menos curioso.

Hoy en día parecemos vivir en un delicado equilibrio entre ese concepto de calidad con firmes componentes pseudoindustriales y una necesidad

de innovación y cambio constantes que la hace difícil de gestionar. Y decimos que **la calidad turística tiene elementos pseudoindustriales**



porque, si es verdad que se ha librado en muchos casos de una cierta rigidez conceptual, también lo es que no ha sabido hacerlo de una gestión encorsetada y sobre todo de una **relación adecuada con el cliente**. La calidad turística sigue siendo definida por una serie de parámetros más o menos establecidos e inmutables que una serie de sabios se encargan de fijar “tras escuchar y tener en cuenta las opiniones del turista”. Entendemos que esta es una visión un tanto reduccionista y simplista de proceso, pero creemos que lo suficientemente cierta como para poder analizarlo adecuadamente.



Hay aquí, por tanto, dos consideraciones a tener en cuenta. Por un lado, **a pesar de esa escucha del turista, hay una clara intención de fijar un concepto de calidad lo más firmemente posible**. Ello, evidentemente, facilita el trabajo de certificación e identificación de aquellos establecimientos y empresas que cumplen con las normas que permiten obtener el sello de calidad, pero obvia y niega la gran variedad de visiones que sobre la calidad tienen los viajeros. Y esta es la otra consideración, **el concepto de calidad como se ha entendido hasta ahora se basa en un producto turístico industrial, en el homogéneo paquete que se puede medir y**

transmitir de forma mimética entre los turistas, que no viajeros, de modo que todos puedan recibir un producto idéntico en gestión y calidad. Lo malo es que el turista ha mutado en viajero y éste ya no compra paquetes, o los compra en una proporción mucho menor, de modo que ese concepto de calidad rígida, homogénea e industrialmente gestionable deja de tener razón de ser.

Ahora la calidad se acerca más al concepto de turismo líquido, del que ya hemos hablado aquí, un concepto que se basa en la diversidad, en las distintas formas de entender la experiencia vacacional y de comprender el destino, un concepto al que da forma el viajero con su visión única y diferenciada y con un deseo de disfrute distinto. Por eso **no podemos trasladar el concepto tradicional de calidad al nuevo entorno turístico, e incluso cabe preguntarse si podemos seguir defendiendo la existencia de un concepto de calidad en turismo**. Desde luego lo que no podemos hacer es defender la existencia de un único concepto de calidad, sino que debemos entender que hay tantos conceptos como segmentos, tribus e incluso viajeros.



Ante esta perspectiva tratar de homogeneizar la calidad en torno a sellos puede ser una debilidad más que una fortaleza. ¿Estamos seguros

de que los sellos están definidos en torno a parámetros que para los viajeros son importantes? ¿Estamos seguros de que los viajeros conocen en base a qué parámetros los sellos se construyen? En un entorno como el actual, en el que las empresas han dejado de ser espacios herméticos donde el cliente no puede entrar y donde la información se concentra sin que pueda salir al exterior, en el que los viajeros se comunican entre ellos y redefinen desde el marketing hasta la marca, pasando por la calidad, no parece lógico seguir apostando por conceptos rígidos y no adaptables a cada viajero. Es cierto que hay una calidad industrial necesaria, al estilo de la nombrada por Godin al inicio del artículo, pero también lo es que no es esa la calidad que debemos trasladar al viajero, porque no la conoce, no la entiende y no le interesa.



En lugar de eso debemos dejar a cada viajero que defina su concepto de calidad, abrir los canales de comunicación para que nos lo transmita y actuar en consecuencia. Debemos integrar la calidad en la gestión del turismo líquido y partir de una premisa clara: **la calidad la define el viajero.**

Enlaces de interés:

Artículos sobre turismo líquido.

<http://www.blogtrw.com/2010/02/el-concepto-de-identidad-en-el-turismo-liquido/>

<http://www.blogtrw.com/2010/02/la-distribucion-del-turismo-liquido-o-de-como-asir-el-agua/>

Sobre el concepto clásico de calidad.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

http://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Juran

<http://www.monografias.com/trabajos11/primdep/primdep.shtm>

Juan Sobejano

15 Marzo 2010

La participación de la tribu en las estrategias de promoción online

La Web y más concretamente los medios sociales parecen el medio natural en el que cada vez más las empresas están relacionándose con sus clientes. Es normal, puesto que es ahí donde éstos están y donde, por consiguiente, se van a sentir más a gusto a la hora de interactuar con las empresas, en su terreno. Efectivamente, es territorio del usuario/cliente, y esto es algo que cualquier empresa y empresario ha de tener presente cuando desarrolle acciones de promoción.

En contra de lo que algunos opinan, **la promoción y la publicidad sí son posibles en los medios sociales, sí son una opción cierta en la Red, aunque no podemos seguir con las estrategias que hemos desarrollado hasta ahora.** La utilización de una publicidad masiva,

que busque provocar un efecto de comunicación global accesible al mayor número de usuarios posibles no sólo no es efectivo, sino que es contraproducente. La voluntad de conseguir que nuestro mensaje cale chocaría con una resistencia clara por parte del receptor, que vería en

muchas ocasiones atacado su espacio personal y, por tanto, claramente alterado el efecto que pretendíamos conseguir.

Ante esta situación parece más lógico actuar con los instrumentos que nos da Internet y, más importante, siguiendo las reglas no escritas que lo rigen. Algunas de estas reglas obligan a no ser intrusivo en cuanto a la promoción y relaciones con los usuarios, a comunicarnos con ellos de tú a tú y a utilizar como herramienta

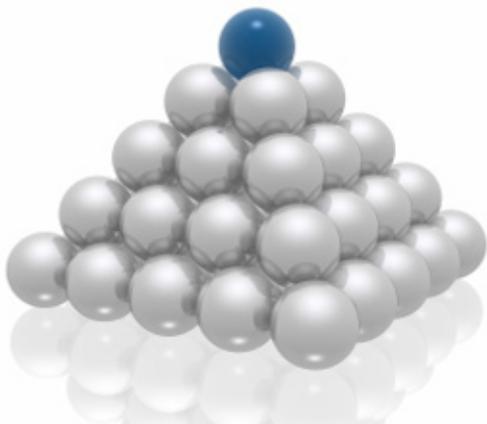


imagen de [madprime](#) en flickr



fundamental la conversación. Además hay dos instrumentos que bien gestionados nos van a permitir desarrollar una estrategia potente y sólida de promoción en medios sociales, la red y la tribu.

Transmitamos primero una premisa fundamental que como objetivo debemos y queremos cumplir: **lo que pretendemos no es que nosotros hablemos de nuestras empresas, es que los demás hablen bien de nuestras empresas.** La razón es clara, por un lado tratamos de conseguir que se transmita un mensaje no oficial y corporativo, y por otro que sea un mensaje segmentado, y todo ello al menor coste posible. Es entonces cuando aparecen la tribu y la red.



La estrategia es la de conseguir que nuestros fans, los miembros de nuestra tribu transmitan nuestro mensaje, nuestra acción promocional o nuestro proyecto a través de las redes de las que forman parte, comenzando por la nuestra. De este modo **una acción promocional adquiere una dimensión distinta al no depender solo de las acciones que nosotros podamos emprender, sino que buena parte de nuestra promoción pasa a manos de los miembros de nuestra tribu.**



Evidentemente no podemos engañar a nuestros fans. Debemos ser conscientes de su calidad de proKsumers, y por tanto de gestores de conocimiento. Como tales sólo van a transmitir aquella información y conocimiento que consideren interesante. De nosotros va a depender que transmitan nuestros mensajes puesto que debemos ser capaces de dotarlos del suficiente atractivo como para que sea interesante hacerlo.

Se trata por tanto de **crear acciones de promoción lo suficientemente interesantes como para que los miembros de nuestra tribu se sientan tentados a transmitirlos a sus redes, consiguiendo así un efecto viral fundamental, porque está utilizando un lenguaje en absoluto oficial y está otorgando valor a toda la cadena de transmisión porque así lo está entendiendo al transmitirlo.** Sólo cuando un nodo entienda que la transmisión no le es valiosa la parará.

De este modo obviamos estrategias que sólo pretendían trasladar modos de actuar tradicionalmente offline a entornos online, mutilando gran parte de su capacidad de influencia.

Juan Sobejano

15 Marzo 2010

Community Manager

Una cuestión de instinto

Si una **marca** quiere estar en los Medios Sociales y explotar activamente todas las ventajas y oportunidades que este nuevo entorno proporciona, necesita una **persona** que planifique, coordine y dinamice esta presencia.

A esta persona, encargada de la comunicación entre los clientes y la marca, en un entorno donde la conversación es el pilar base de la presencia, la llaman **Community Manager**.

Hace no más de un año, se veía en el Community Manager como un gestor de una comunidad propia. En aquél entonces, todavía se creía que las marcas deberían crear espacios virtuales propios e intentar captar usuarios a sus comunidades.

En el 2009, año en que el concepto de presencia en las Redes Sociales ha empezado a madurar, las marcas (empezando por las más grandes) se han dado cuenta de que era mucho más productivo estar presente activamente en las Redes generalistas tipo Facebook y las Comunidades Propias han dejado de ser una prioridad.

La figura del **Community Manager** ha pasado a ser la persona que está presente en **todas las Redes**, más que el gestor de una red propia. Esta persona es la responsable de conversar por



imagen de [lumaxart](#) en flickr

la marca, de aplicar el plan de comunicación en la red y de captar dentro de las redes, seguidores, fans y evangelizadores.

El perfil de Community Manager ha **evolucionado**... Pero, ¿Qué perfil tiene que tener? Y lo más importante ¿Es una cuestión de **perfil, de formación, de instinto**? ¿O es una mezcla de todo? ¿Qué es más importante?

Está claro que la formación en herramientas es

importante. Saber manejarse y usarlas es primordial.

Entonces, supongamos que existen 5 personas participando en un proceso de selección para un puesto de Community Manager. Todas con la misma formación y con conocimientos alto en el uso de las herramientas necesarias..

Para otros tipos de puestos, estos conocimientos debería ser suficiente, pero para un Community Manager no.

Hay otros elementos, quizás con más peso que el uso de las herramientas, que son fundamentales para un buen Community Manager. Y no es que quite mérito a la formación, es esencial. Pero la formación en herramientas se puede hacer en cualquier momento. Sin embargo, hay otras cosas que la formación no puede enseñar y ahí entra el instinto. O se tiene o no... No hay formación para el **Instinto del Community Manager**.

El saber entrar en una conversación, el saber dinamizar, el saber conversar por la marca como si fuera una persona, el conseguir **humanizar esta marca** para que la gente “se quiera hacer

amigo” no depende de una formación.

En nuestra supuesta selección de personal, **¿Cómo detectar cuales de nuestros 5 candidatos tienen el Instinto del Community Manager?**

Dejo abierto el debate y me encantaría vuestra opinión.



Johana Cavalcanti

18 Marzo 2010

El proKsumer, actor principal de la Red

Ya hablamos en un [artículo reciente](#) del proKsumer y lo relacionábamos con la tribu, desarrollando una especie de teoría etológica de comportamiento que nos ayudaba a definir y comprender el comportamiento grupal de proKsumer. Hoy vamos a centrarnos en la figura de éste, en su naturaleza y en por qué es actor principal en contraposición a otros enfoques que quieren definir al usuario desde otras perspectivas.

Definiendo al proKsumer.

Empezaremos por recordar la definición de proKsumer que introdujimos en el artículo mencionado: Un proKsumer es un gestor de la información, un usuario que PROduce, gestiona (broKer) y consuME información en la Red. En esta definición están las claves de por qué centrarnos en el estudio del proKsumer y no de otras figuras como el prosumer o el adprosumer que también son cada vez más populares.

Hemos de partir de una afirmación cierta: **Internet y los medios sociales como entorno donde**



Imagen de [lumaxart](#) en flickr

se mueven los usuarios tienen como materia prima la información y el conocimiento. Lo que el usuario maneja y utiliza son ideas, opiniones, conceptos, en definitiva visiones personales de la realidad basadas más o menos en premisas ciertas, maneja conocimiento. Esa es la esencia del usuario y lo que le define. Además su medio natural de relación es la conversación, manifestada de múltiples formas, pero que supone una manera natural de transmitir y compartir el conocimiento y la información que crean, gestionan y consumen.



El proKsumer versus el adprosumer.

Ante esto no cabe otra cosa que afirmar que si queremos conocer al usuario de Internet y su manera de estar en los medios sociales es a través de la forma en la que se relaciona con otros transmitiendo información, es decir, siendo proKsumer. A diferencia del prosumer o el adprosumer, el proKsumer es un concepto natural de la Red. Los otros dos tratan de trasladar a los medios sociales comportamientos externos a Internet. **El adprosumer por ejemplo basa su definición en gestión de dinámicas de marketing, que le son ajenas al usuario pues él no concibe la Red como un entorno de marketing, sino como un entorno relacional, conversacional.** El usuario no puede ser nunca adprosumer desde su propio pun-

to de vista porque no quiere serlo, no quiere comportarse como un mero productor y promotor de servicios, no es para lo que él está en la Red. Esta forma de entenderlo le es ajena y supone una visión externa a él, y por lo tanto incapaz de captar su esencia.

El usuario no piensa en el marketing.

Como decimos el entorno en el que se mueve el usuario no es promocional, sino conversacional. Desde esta perspectiva resulta difícil justificar que para comprender al usuario acudamos a conceptos y categorías que le son ajenos. **Si queremos integrar a ese usuario en nuestras estrategias y dinámicas promocionales debemos partir de una comprensión absoluta del mismo y de su comportamiento, pero desde la propia perspectiva y visión del usuario,** aplicando una visión etológica endógena y no exógena que nos otorgue la capacidad de comprender los comportamientos del usuario desde su propia concepción del entorno en el que se mueve. Tratar de describir las dinámicas en las que participa ese usuario desde unas perspectivas artificiales y ajenas a él e incluso a la Red nos va a dar una visión muy limitada y superficial, centrada sólo en un aspecto que, efectivamente, puede ser momentáneamente útil a la empresa o a la estrategia promocional, pero que finalmen-

te se va a manifestar como muy alejado de la realidad y, por lo tanto, del verdadero aporte de valor a la empresa. Enfocar la esencia del usuario como una esencia básicamente de marketing niega la visión que de sí mismo tiene el propio usuario, limita el conocimiento



del mismo a una pequeña parte de lo que es.

El usuario de la Red es un gestor de conocimiento entendido en el sentido amplio, capaz de crearlo, modificarlo, transmitirlo y consumirlo, a partir de ahí se abre un inmenso abanico de opciones dependiendo de hacia qué dirija su acción, hacia donde enfoque ese conocimiento y en qué dinámicas participe. Partimos por tanto de una comprensión integral del proKsumer, para luego, si hiciera falta vestirlo de adprosumer o prosumer siendo conscientes de las limitaciones de estas visiones por su carácter segmentado y por su perspectiva externa principalmente.



El proKsumer es la figura que mejor define al usuario en la Red porque es capaz de captar su verdadera esencia y definirlo desde una perspectiva integral y utilizando la materia prima que utiliza y que le es propio, el conocimiento.

Juan Sobejano

26 Marzo 2010

La propiedad de los contenidos



Imagen de [Gabi Butcher](#) en flickr

Hay noticias que se convierten en categorías nada más nacer, noticias que traspasan su localidad para ofrecer una visión global de un problema, un fenómeno o una realidad. Ayer apareció en la prensa una noticia que tiene esta categoría. **“Los editores exigen a Google que pague por sus contenidos”**, rezaba el título de la noticia. El eterno problema de la propiedad y del concepto de valor.

¿A quién pertenecen los contenidos? ¿Quién les da de verdad valor? ¿Qué es lo verdaderamen-

te valioso en esta relación tal vez no deseada Google/editores? ¿Hay algo valioso en esa relación? Vayamos por partes. Aquí siempre hemos defendido que el conocimiento sólo es útil si se comparte, que sólo adquiere valor si se difunde. Ahora bien, ¿es conocimiento la materia prima de los periódicos? Sea la respuesta afirmativa o negativa hay otro elemento que evidentemente distorsiona todo el debate, y es el coste monetario de esas noticias, no ya para el que compra el periódico, sino para el que lo genera. En este sentido el valor monetario de las noticias parece claro.

La monetarización de esas noticias pervierte en cierto sentido su valor, porque prioriza una visión offline en un entorno online, minimizando su potencial de agregación de valor a partir de la creación de redes de conocimiento y de transmisión del mismo. En este sentido el problema de la propiedad parece ser secundario, y se visibiliza y coloca bajo el foco al problema de la rentabilidad. Las noticias, las páginas Web

de los periódicos han de ser rentables, y en esta dirección en la que se inspiran los editores para atacar la estrategia de Google.

Si analizamos por otro lado la estrategia que sigue Google no parece haber ninguna colisión de intereses. En [su página Noticias](#) coloca unas líneas de la noticia y el enlace a la página origen, por lo que la competencia no parece



existir. Como se pregunta Tomeu Cabrer “¿no deberían ser los editores quienes paguen por el tráfico?”. Porque es cierto que si los periódicos tienen las noticias como materia prima del negocio Google tiene el tráfico como elemento fundamental para la sostenibilidad del mismo. Si Google actúa como repositorio de las noticias, un repositorio en el que esas noticias han de competir entre ellas para ser las más atractivas y llevar tráfico a sus páginas de origen, el modelo de producto unitario y compacto que suponen las páginas Web de los periódicos se rompe, debiendo competir, como decimos, las noticias una a una.



Lo que subyace detrás de todo este debate al final es la monetización de la Web, la utilización de los entornos red para conseguir algo más que reputación, valor de marca o posicionamiento en la toma de decisión del usuario. **Los contenidos dejan entonces de tener valor por sí mismos y sólo lo tienen por su origen, por quién los ha creado, además de que ese valor para a ser, como ya hemos dicho, fundamentalmente monetario.**

El valor de un conocimiento, de un contenido en la Red no debería ser determinado a priori. Han de ser los propios usuarios los que decidan si un contenido es valioso o no, y esa decisión ha de ser tomada de forma individual, tanto de los contenidos como del usuario. De esta forma es el propio usuario el que se va construyendo su mapa de contenidos, su visión cosmogónica de la realidad sin que ésta sea dirigida por un modelo rígido y de prepago.

La cesión de conocimiento y de contenidos ha de ser en base a una mutua ganancia, pero ésta no ha de ser sólo monetaria, sino basada en valores que sostengan a la Red: reputación, colaboración, visibilidad, mejora, oportunidad, visión, gestión... Todos producto de una forma de entender las relaciones digitales que van más allá de la mera transacción económica.

Juan Sobejano

29 Marzo 2010

Humanismo digital



Hace ya varios años que Internet comenzó su revolución en pos de una nueva forma de desarrollarse, una nueva dirección de evolución con unas características muy concretas que tienen su máximo exponente en lo que llamamos los “medios sociales”. Lo curioso de todo esto es que **a pesar de que su elemento diferencial es el tipo de participación que el ser humano tiene, lo que parece calar en el usuario, sobre todo el menos integrado en su uso, son las herramientas en sí mismas**, es decir, por decirlo de alguna forma, la tecnología.

Es algo que notamos constantemente en la formación que damos: los alumnos no parecen ser conscientes de **la dimensión humana que tienen los medios sociales**, y sólo se quedan con

lo útil que es Twitter, lo curioso que resulta Facebook o la cantidad de posibilidades que ofrecen los blogs. Pero **detrás de todo ese escaparate hay una serie de relaciones, redes y conexiones entre seres humanos que es lo que está formando el verdadero tejido digital que está revolucionando Internet**. No es Facebook lo que está cambiando la Red, son las relaciones que en él se crean, y lo mismo daría que fuera en Facebook o en MySpace si esas relaciones son ciertas. Porque al fin y al cabo de lo que estamos hablando es de sociología, de formas de conexión entre seres humanos, de contacto social.

Internet es sobre todo una herramienta, y como tal se ha de entender. Esto tiene sobre todo una consecuencia: no podemos basar nuestras es-

trategias sólo en lo que hacemos en la Red. **En Mindproject siempre hemos defendido que de nada sirve, por ejemplo, desarrollar una bue-**



na estrategia de marketing en medios sociales si no forma parte de un proyecto integral en el que se tengan en cuenta los entornos offline, es decir, las relaciones humanas en su totalidad y en todos los entornos donde se desarrolla. Internet en uno más de los lugares donde el ser humano se relaciona, un lugar fundamental, pero uno más. No va del todo desencaminado Rafael Martínez cuando dice que “Internet no es un medio, es un lugar”.



Es cierto que la capacidad que tiene la Red de potenciar dinámicas que en entornos offline son menos evidentes, o si se prefiere de menor impacto, parece que afecta a la esencia de esas relaciones, sin embargo en el fondo no es así. **Internet no hace sino recoger fundamentalmente comportamientos ya existentes y amplificarlos, potenciarlos, de modo que el resultado puede ser distinto por cantidad, pero no por cualidad.** Evidentemente, en una sociedad donde la acumulación de elementos es importante (como los comentarios sobre un hotel, por ejemplo) esta amplificación representa un valor fundamental que hay que defender, pero en esencia no cambia comportamientos, sólo los magnifica. Dicho de otro modo, el ser humano

sigue haciendo las mismas cosas y por las mismas causas, lo que pasa es que esas causas han multiplicado las fuentes de las que surgen.

A mediados del siglo pasado Marshall McLuhan dijo su célebre frase: “**el medio es el mensaje**”. El mensaje era entendido no sólo como una serie de contenidos, sino también como una serie de contenidos con una intensidad de transmisión determinada. En este sentido parece claro que Internet es un medio, un medio en cuanto canalizador de unos contenidos, pero que al determinar en cierto modo su grado de intensidad determina también el mensaje, si incluimos en dicho mensaje elementos como la intensidad o la capacidad de transmisión.

Medio, lugar, canal o lo que sea, todo gira en torno al ser humano, a las relaciones que es capaz de crear y desarrollar. Esa es la verdadera esencia de la Red y de los medios sociales. Si nos quedamos en las herramientas seremos incapaces de conocerlas, puesto que sólo las utilizaremos mecánicamente, y de desarrollarlas, pues sólo repetiremos comportamientos.

Los medios sociales no son la solución, son la herramienta que nos va a permitir gestionar una parte de la posible solución. De nada nos sirve abrir una página o un perfil en Facebook, una cuenta en Twitter o un blog si no hay detrás una estrategia clara que ponga en primer lugar al ser humano y a las relaciones que se generan en torno a él.

Juan Sobejano

workers

Alfonso Castellano

Edu William

Johana Cavalcanti

Paula Martínez

Bernat Comas

Maribel Rincón

Juan Sobejano

Ignacio Jiménez

diseño y maquetación

Azulflojo Servicios Gráficos

www.azulflojo.com

el viaje iniciado



tourism • evolution
ecosystem

“el viaje iniciado”

es un trabajo del

Tourism Revolution Ecosystem

www.tourismrevolution.com

