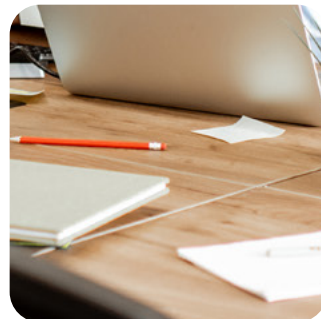
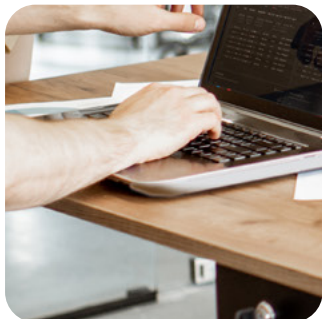
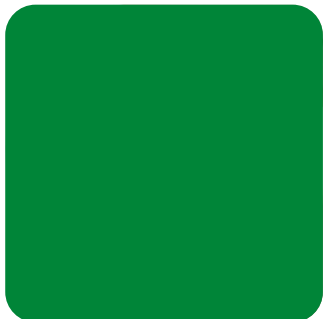




Metodología BECO by DEC

**Economía Conductual aplicada a la
Experiencia de Cliente y Empleado**



DEC, en su afán por impulsar el desarrollo de la experiencia, ha sido **pionera en la creación de metodologías** que sirvan de marco de trabajo para todas las compañías con esa inquietud. **Las ondas del Cliente y el Empleado** nacieron para ayudar a las empresas con interés en desarrollarse en estas disciplinas y se han convertido en el manual de referencia de muchas organizaciones. Juegan un papel clave en el desarrollo de la experiencia respondiendo a la pregunta ¿Qué debo hacer?. Su foco es marcar la hoja de ruta, indicando los pasos que deben dar las organizaciones que quieren alcanzar la excelencia en la experiencia.

A lo largo de los años de la existencia de DEC, la experiencia de cliente ha evolucionado mucho en España. Tanto es así que, cada vez encontramos más empresas con un nivel muy maduro en experiencia en todos los sectores. Sin embargo, las compañías, en su compromiso con la excelencia, deben seguir evolucionando e innovando para continuar diferenciándose de la competencia. Por ello, **donde antes fundamentalmente importaba el “Qué”, ahora cobra mucho valor el “Cómo”** y es respondiendo a esta pregunta donde encontramos a uno de los *“game changer”* en la mejora de la experiencia de las personas: las ciencias del comportamiento.

Mario Taguas y yo, apasionados de la economía conductual y convencidos de que es el nuevo camino a seguir para que las compañías continúen evolucionando, apostamos hace más de un año por la creación de una comisión de trabajo de ciencias del comportamiento en DEC. El objetivo de esta comisión no es otro que impulsar la disciplina de las ciencias del comportamiento para ayudar a su adopción e impulso en las organizaciones. Como responsable de esta comisión, mi primer objetivo fue realizar un estudio para entender en qué punto de desarrollo se encuentran las ciencias del comportamiento en el mercado español. Como ya ocurrió hace 10 años con la experiencia de cliente, el informe arrojó mucho interés por parte de los profesionales especializados en clientes, pero pocas iniciativas de calado abordadas hasta la fecha. Es por ello que consideramos necesaria una metodología para ayudar a la adopción de esta disciplina. Así nace **la metodología BECO, primera metodología de economía conductual en lengua castellana**. La metodología BECO es un *framework* práctico, para, independientemente del grado de conocimiento o adopción, acompañar a las organizaciones en su implantación.

Son las personas las que deciden quien sobrevive, lidera o desaparece. Las empresas, organizaciones necesitan método y conocimiento para ser “las elegidas” por sus clientes, consumidores, pacientes, ciudadanos, usuarios, accionistas ...

Necesitamos inexorablemente tomar decisiones basadas en datos, entender las conductas (el *gap* entre intencionalidad y comportamiento), sus “*drivers*” y testar, aprender y realizar acciones para construir relaciones duraderas con nuestros clientes.

Las ciencias del comportamiento, la economía conductual nos permite entender los comportamientos de las personas (clientes, empleados, usuarios, ciudadanos etc.) y dota de herramientas y conocimientos para testar y modificar estos comportamientos mediante intervenciones en el contexto. **La identificación de patrones de comportamiento permite extrapolar conclusiones y predecir acciones futuras.**

Aplicar de manera profesional, rigurosa, ética y efectiva en toda la cadena de valor mejora los resultados de negocio o amplifica el impacto de campañas institucionales. Su aplicación en las técnicas de fijación de precios, la presentación de opciones, el diseño de la experiencia de compra *online*, la comunicación, la gestión de las motivaciones e incentivos a los empleados, en el diseño de iteraciones o *“journeys”* de cliente mejora la satisfacción, fidelización y venta

La metodología BECO que hemos diseñado consta de 4 fases (Búsqueda, Experimentación, Consolidación, Organización) donde con un **enfoque pragmático** indicamos los pasos a seguir, casos de uso, protocolos, herramientas, modelos y *frameworks*, códigos ético y de intervenciones para que sirva, para cualquier empresa u organización, como **cuaderno de ruta**.

Tengo el privilegio de haber podido contar, para la elaboración de esta metodología, con las compañías con mayor conocimiento y experiencia en ciencias del comportamiento en el mercado español. Todas ellas, de forma desinteresada, no han dudado en poner a disposición de esta metodología todo su conocimiento y buen hacer. **Gracias a todos los que habéis colaborado y co-creado esta Metodología...** Vuestro esfuerzo y generosidad beneficia a toda la comunidad... a todas las personas por las que velamos para entregarles la mejor experiencia y construir confianza... nuestros Clientes y Empleados.

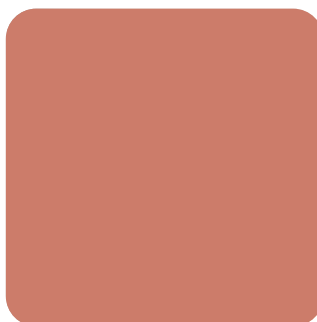
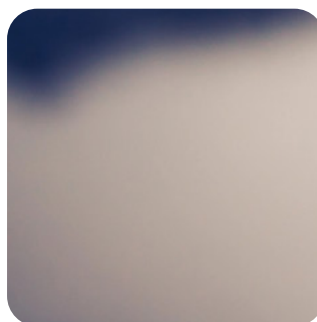
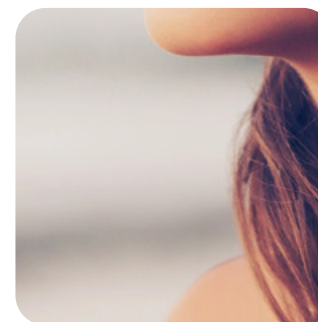
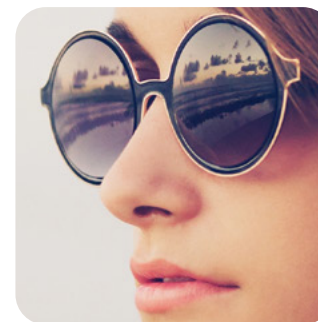
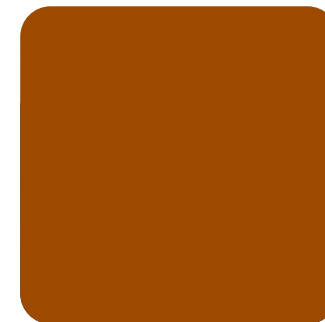
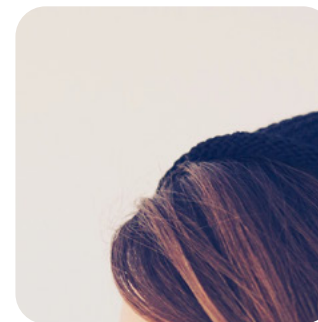
Carmen López-Suevos

Responsable de la Comisión de Ciencias del Comportamiento en DEC, Global Customer Success Officer en Gigas y Consejera y Senior Advisor en LLYC

Índice

1. El papel de DEC > 04	2. Conceptos clave > 10	3. Metodología > 22	4. Conclusiones > 66	5. Anexo > 77
1.1. La onda del Cliente y el Empleado > 05	2.1. ¿Qué es la economía conductual? > 11	3.1. FASE 1 B úsqueda > 23	4.1. Resumen > 67	5.1. Aspectos teóricos > 78
1.2. Metodología de Economía Conductual BECO > 06	2.2. ¿Qué puede aportarme la economía conductual? > 13	3.2. FASE 2 E xperimentación y evaluación > 35	4.2. Recomendaciones > 68	5.3. Aspectos prácticos > 88
1.3. ¿Por qué crear una metodología de economía conductual? > 07	2.3. ¿Cómo se ha aplicado la economía conductual? > 15	3.3. FASE 3 C onsolidación > 47	4.3. Casos de uso > 69	5.4. Modelos y <i>Frameworks</i> > 110
		3.4. FASE 4 O rganización > 56	4.4. Recursos adicionales > 76	5.5. <i>Canvas</i> y Matrices > 123
				5.6. Referencias bibliográficas > 131

1. El papel de DEC





1.1. La Onda del Cliente y del Empleado

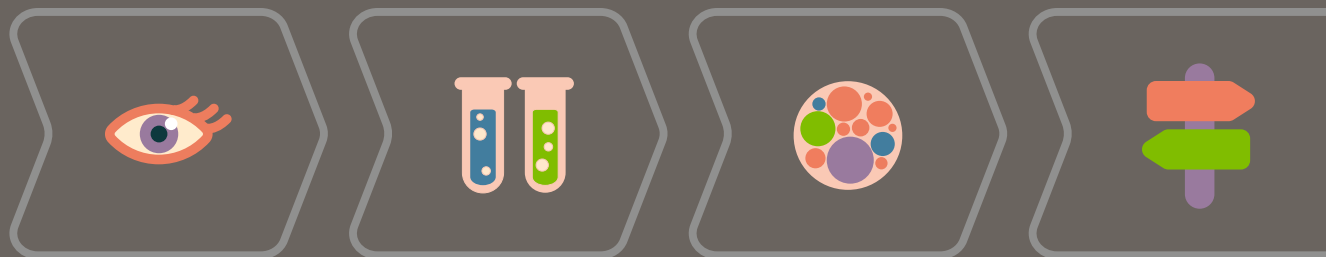
DEC siempre ha impulsado la creación de **marcos de trabajo innovadores para ayudar a las organizaciones** a desarrollar tanto la experiencia del cliente como la del empleado. Con este objetivo, DEC lanzó primero la **Onda del Cliente** y, poco después, la **Onda del Empleado**.





1.2. Metodología de Economía Conductual: BECO

Tras el éxito de estos *frameworks* de trabajo, **DEC se ha propuesto encontrar el siguiente paso en la mejora de las interacciones** con el cliente y el empleado. De ahí nace esta **metodología de economía conductual: la metodología BECO.**



Fase 1.
Búsqueda.

Fase 2.
**Experimentación
y evaluación.**

Fase 3.
Consolidación.

Fase 4.
Organización.



1.3. ¿Por qué crea DEC una metodología de economía conductual?

*Imagina un mundo donde entender el comportamiento humano es la clave para desbloquear todo el potencial de tu organización. Eso es precisamente lo que te aporta la **economía conductual**: una metodología científica para poder interpretar y comprender los comportamientos de las personas. Aplicarla correctamente te permitirá:*

- **Explotar tus datos.** No solo se trata de descubrir las motivaciones detrás de las decisiones de las personas, sino de analizar los datos cualitativos y cuantitativos que las respaldan.
- **Entender comportamientos.** Desde cómo eligen qué productos comprar hasta cómo interactúan en el lugar de trabajo, cada comportamiento es una pieza del rompecabezas que puede ayudarte a entender mejor a tus clientes y a tus empleados.
- **Cambiar tu enfoque.** La economía conductual te ayuda a desarrollar una **nueva forma de analizar procesos** para lograr toda clase de objetivos, desde mejorar la toma de decisiones hasta impulsar la satisfacción de tus clientes.

Así, la **economía conductual emerge como la nueva frontera innovadora en la mejora de la experiencia de clientes y empleados** que proporciona las siguientes ventajas:

- **Te permite probar soluciones de forma rigurosa.** La economía conductual no solo te ayudará a entender los comportamientos de clientes y empleados, sino que te dará las **herramientas** y el **conocimiento** necesario para testear y medir estrategias para modificarlo.
- **Puede aplicarse en todo tipo de ámbitos.** No solo se puede aplicar en el ámbito de la experiencia de cliente, sino que puede **dimensionarse en todos los sectores dentro y fuera de la organización**.
- **Podrás utilizarla para lograr todo tipo de objetivos.** Una vez puesta en práctica, esta metodología puede ayudarte a lograr **objetivos operativos** o a corto plazo, a través de experimentos de corta duración que te proporcionen *quick wins*, pero también **objetivos de carácter más estratégico** a medio o largo plazo, una vez se consolide el enfoque conductual en tu organización.

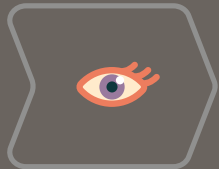


Para empezar a implementar la **economía conductual**, es esencial estudiar las fases clave para su ejecución y entender que cada una facilita la siguiente, hasta conseguir transformar tu organización en una **organización conductual**.

Las fases por completar conforman la metodología BECO:

Fase 1.

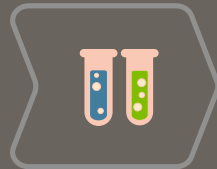
Búsqueda.



La primera fase consiste en llevar a cabo una **exploración** para que tu organización empiece a entrar en contacto con la economía conductual. A través de esta exploración podrás entender **cómo y dónde puedes incorporar la economía conductual** y empezar a poner en práctica la lógica de la metodología BECO, lo que te permitirá compartir internamente su valor potencial.

Fase 2.

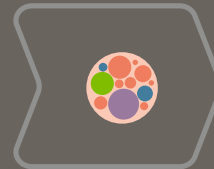
Experimentación y evaluación.



Una vez estés familiarizado con la economía conductual y hayas explorado oportunidades, procedemos a la fase de experimentación, en la que buscamos pasar de la exploración a la **medición rigurosa del impacto**, utilizando un análisis exhaustivo de datos para evaluar los resultados obtenidos y tener así casos de éxito que compartir internamente.

Fase 3.

Consolidación.



Con los resultados obtenidos en la experimentación, avanzamos hacia la consolidación de la metodología BECO. En esta fase los objetivos son **fomentar la experimentación y mejora continua**, identificando más áreas de la organización donde pueda implementarse. Asimismo, **debemos comenzar a definir la hoja de ruta para el despliegue de la metodología**, consolidando el **apoyo de stakeholders relevantes**.

Fase 4.

Organización.



Finalmente, la última fase se centra en **adaptar las infraestructuras organizacionales** a la metodología ya consolidada. Se trata de **reorganizar y/o conseguir los recursos necesarios** para dar soporte a un enfoque conductual, lo cual permitirá reforzar la aplicación de la metodología BECO, asegurar un conocimiento y respaldo de esta y afianzar su posición para **lograr los objetivos estratégicos** apoyándose en ella.

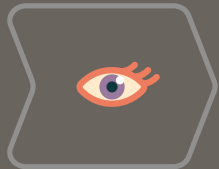


Dentro de esta metodología, **cada una de las fases cuenta con una serie de etapas** que han de completarse para asegurar su correcto despliegue. Te las mostramos a continuación y en esta guía iremos detallando cada una de ellas:

Las etapas que conforman la metodología BECO:

Fase 1.

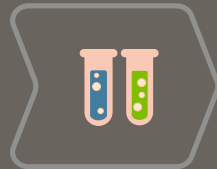
Búsqueda.



- Recaba información
- Familiarízate con la metodología
- Comunica el valor de la economía conductual

Fase 2.

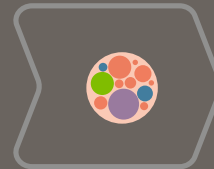
Experimentación y evaluación.



- Identifica oportunidades
- Analiza comportamientos
- Diseña conductualmente
- Lanza el experimento
- Mide los resultados

Fase 3.

Consolidación.



- Divulga los resultados y consigue apoyo
- Asienta la cultura de experimentación
- Define la dirección a seguir

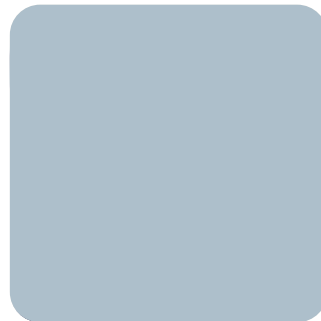
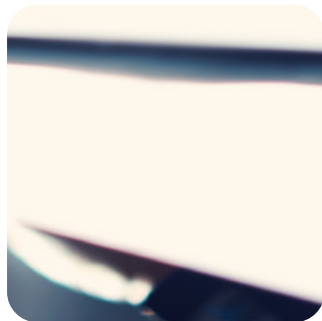
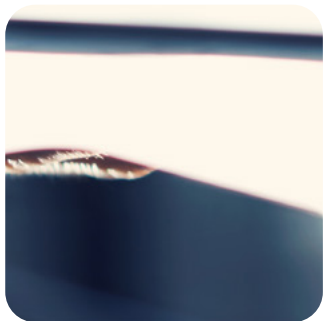
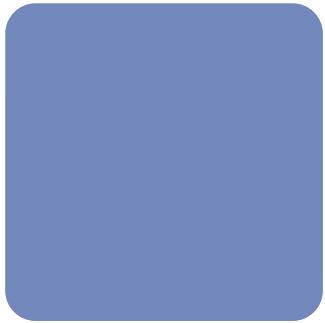
Fase 4.

Organización.



- Consolida el modelo operativo
- Consolida el modelo de gobierno
- Realiza una gestión del cambio
- Define la estrategia de escalado

Ahora te preguntarás, ¿cuánto se tarda en ejecutar todas estas fases? No existe una única respuesta a esta pregunta. Cada organización tiene necesidades, objetivos y oportunidades diferentes, por lo que la **duración de las fases dependerá de muchos factores**, tanto internos como externos. De todas formas, al final de esta guía te aportamos [casos de uso](#) donde podrás ver su duración por fase.



2. Conceptos clave

2.1. ¿Qué es la economía conductual?

2.1.1. Los principios teóricos de la economía conductual

La **economía conductual** es una **metodología científica y práctica** que permite tener en cuenta cómo se comportan las personas para adaptar procesos a estos comportamientos.

El precursor de la economía conductual, **Daniel Kahneman**, hizo importantes aportes a la disciplina a través de su trabajo en la teoría del comportamiento económico, la toma de decisiones y la economía experimental.

Por su parte, el experto **Richard Thaler** apunta a tres “límites” del comportamiento que te pueden permitir identificar áreas de aplicación de la economía conductual:

La racionalidad limitada.

La teoría de la “racionalidad limitada” de **Herbert Simon** cuestiona el pensamiento económico tradicional, que sostiene que las personas tomamos decisiones de manera racional al reunir toda la información disponible y realizar un análisis coste-beneficio, algo que no siempre ocurre en la práctica.

La fuerza de voluntad limitada.

Según la economía clásica, una vez alguien ha calculado lógicamente la decisión óptima a tomar actúa en consecuencia sin dudar. Ahora bien, décadas de investigación en economía conductual revelan que una gran cantidad de lo que **Richard Thaler** llama “**factores supuestamente irrelevantes**” tienen un impacto en nuestras decisiones, y con mayor frecuencia de la que podemos llegar a imaginar. Por ello, hablamos de la arquitectura de decisión, un concepto propuesto por los expertos **Richard Thaler y Cass Sunstein** en su obra **Nudge**.

El interés propio limitado.

En lo que respecta a nuestra **motivación**, la economía clásica sugiere que las personas actuamos puramente por interés económico propio: si una empleada dedica una hora extra a trabajar, es porque disfruta de la recompensa esperada y/o teme el castigo que enfrentaría si no lo hiciera. Ahora bien, en la práctica, factores más allá del interés económico propio (por ejemplo, la justicia, el orgullo profesional, la autoestima o la responsabilidad social) también tienen un fuerte impacto en nuestras decisiones.

Más información sobre la [racionalidad limitada](#).

Más información sobre la [fuerza de voluntad limitada](#).

Más información sobre el [interés propio limitado](#).



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

2.1.2. Objetivos de esta guía

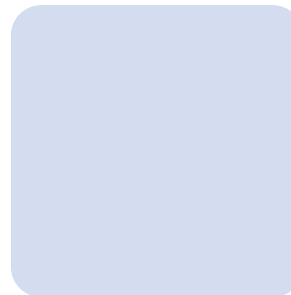
Existen décadas de evidencia empírica en el campo de la economía conductual que respaldan estos principios y aportan numerosas aplicaciones a nivel organizacional.

Allá donde haya una persona involucrada y un comportamiento deseado (¡o indeseado!), la economía conductual puede ayudarte a lograr tus objetivos.

La **economía conductual** estudia los **factores psicológicos, sociales, emocionales, culturales**, etc. detrás de nuestras decisiones para proporcionarnos con **herramientas para poder cambiar o ajustar comportamientos**.

En esta guía, no solo te invitamos a sumergirte en el fascinante mundo de la economía conductual, sino a entender de qué forma puedes adaptarla a tu organización para dejar de pasar por alto aquellos *insights* conductuales que pueden llevar tu organización al siguiente nivel.

*¿Estás listo/a para transformar tu enfoque y desatar el **verdadero potencial de tu organización?***





2.2. ¿Qué puede aportarme la economía conductual?

2.2.1. ¿En qué ámbitos puedo aplicarla?

Aplicar la economía conductual en tu organización puede aportar valor en todo tipo de ámbitos que, tras **alinearse con la visión estratégica de tu organización**, pueden contribuir a lograr objetivos tanto a nivel interno como externo.

Experiencia de Empleado.

El valor a nivel interno. Al comprender mejor los comportamientos y motivaciones de los empleados de tu organización, se pueden diseñar políticas y procesos que promuevan un **ambiente laboral más productivo y satisfactorio**. Esto puede traducirse en una mayor **retención de talento**, una **mayor colaboración** entre equipos y una **cultura organizacional más sólida y orientada al éxito**. Además, al identificar y abordar los sesgos y barreras conductuales que pueden afectar al rendimiento y a la toma de decisiones, tu organización puede fomentar un entorno más inclusivo para todos los empleados.

- Por ejemplo, puedes rediseñar los sistemas de incentivos para aumentar la motivación, usar la gamificación para promover el logro de objetivos concretos, crear encuestas para recogida de *feedback* del empleado que recojan mejor las percepciones, etc.

Experiencia de Cliente.

El valor a nivel externo. Aplicando la economía conductual, tu organización puede **diseñar productos, servicios y experiencias que satisfagan mejor las necesidades y expectativas de tus clientes**. Esto puede traducirse en una **mayor fidelidad del cliente**, una **mejor reputación** y una **ventaja competitiva** en el mercado. Asimismo, al utilizar principios de economía conductual en las estrategias de marketing y comunicación, tu organización puede influir de manera más efectiva en el comportamiento del cliente y aumentar la **eficacia de iniciativas de ventas y promoción**.

- Por ejemplo, puedes optimizar las estrategias de precios, crear diseños más intuitivos para interfaces de usuario., mejorar los programas de fidelización y el departamento de atención al cliente para fomentar la retención y satisfacción del usuario, etc.

Aquí tienes [ejemplos de objetivos](#) que te puede ayudar a lograr la economía conductual.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

2.2.2. ¿Cómo me lo puede aportar?

Ahora bien, no es oro todo lo que reluce. La **economía conductual es una ciencia**, por lo que no garantiza resultados instantáneos.

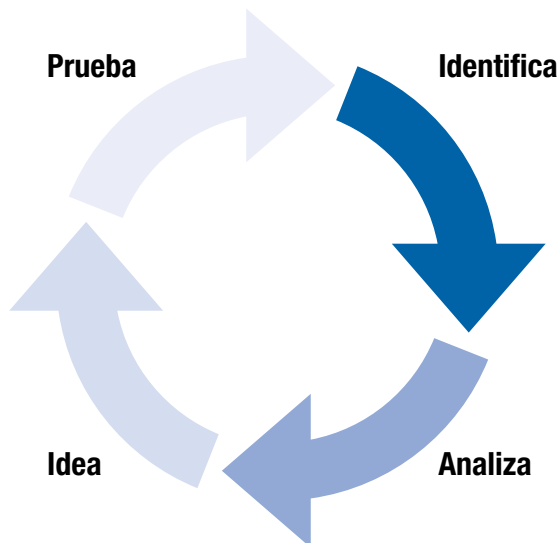
Requiere paciencia, testeo y experimentación para identificar las soluciones que mejor se adaptan a cada contexto, por lo que han de ir acompañadas de un correcto entendimiento de todos los factores, ya sean cognitivos, sociales, ambientales, económicos, etc., que incidan en un determinado comportamiento.

Es por ello por lo que la aplicación de economía conductual no consiste en analizar un comportamiento y diseñar una solución acorde al mismo, sino en **embarcarse en un proceso**

de experimentación donde irás aprendiendo y adecuando las soluciones a estos aprendizajes.

Es un **circuito constante** de etapas en las cuales el conocimiento tanto empírico como teórico de una, se pasa a la siguiente. Es decir, al terminar un experimento, haya sido exitoso o no, debes **tomarte un momento de reflexión acerca de lo aprendido** y de ahí desarrollar maneras de mejorar, si es necesario, o crear una implementación a futuro, con el nuevo conocimiento obtenido en el experimento. De esta forma, paso a paso, te acercará más a tu objetivo.

Para ello, tendrás que **consolidar una cultura de experimentación** siguiendo los pasos de esta guía, **utilizando como palanca aquellas áreas donde ya haya cierta costumbre de usar la experimentación** (por ejemplo, los departamentos de UX/UI).





2.3. ¿Cómo se ha aplicado la economía conductual?

2.3.1. Ejemplos prácticos

Muchas organizaciones ya están utilizando la economía conductual para lograr sus objetivos. Aquí te proporcionamos algunos ejemplos en diferentes industrias:





Applied (BIT) y el reclutamiento sesgado

Contexto.

El [Behavioral Insights Team \(BIT\)](#) del gobierno del Reino Unido estaba en pleno proceso de reclutamiento cuando encontró que no había suficiente diversidad entre los candidatos al puesto. Algo que percibieron como negativo, puesto que numerosos estudios académicos demuestran cómo los departamentos de RR.HH a menudo caen en sesgos como el **sesgo de afinidad**, la tendencia a tener mayor afinidad hacia aquellas personas con las cuales te sientes identificado.

Solución conductual.

El BIT decidió desarrollar [Applied](#), una solución tecnológica para eliminar los sesgos en el proceso de contratación. Applied es una plataforma de reclutamiento y contratación que utiliza la economía conductual para hacer de la contratación un proceso más equitativo e inclusivo:

- Eliminan posibles **desencadenantes de prejuicios inconscientes**, como el nombre, el género y la educación, de los CVs a revisar en RR.HH.

- Se eliminan sesgos también en las **respuestas de los candidatos a preguntas de nivel**, que se hacen de manera aleatoria para garantizar la equidad.
- Eliminan el lenguaje que pueda ser de manera inconsciente discriminatorio (por razón de género, etnia, etc.) en las **descripciones de los puestos**.

En casos como el de [Blackbird](#), fondo de capital riesgo, esta plataforma ha permitido la **contratación de un 94% de candidatas, sin necesidad de cuotas ni acciones positivas**.





Overbury y los riesgos laborales

Contexto.

Overbury, una empresa que lleva a cabo proyectos de acondicionamiento y remodelación de edificios, contactó con una consultora externa, la cual les realizó una auditoría de comportamiento aplicando la economía conductual. En esta auditoría identificó que cuando los empleados hacían trabajo en altura o llevaban a cabo un movimiento de materiales, realizaban hasta siete **comportamientos considerados de riesgo**, como no bloquear las ruedas del equipo que estaban usando. El hecho de que otros trabajadores también corrieran estos riesgos y no hubieran tenido ningún accidente reforzaba estos comportamientos, en línea con el sesgo de las **normas sociales**, por el cual las personas tendemos a imitar lo que hacen aquellos similares a nosotros.

Solución conductual.

La consultora **rediseñó el ambiente de la sala donde descansaban los trabajadores**, creó un **nuevo esquema de incentivos** para reforzar los buenos comportamientos y promovió el buen comportamiento al conseguir que los trabajadores se convirtieran en encargados de

Seguridad y Salud por un día, **asesorando a sus compañeros de trabajo**. Además, **pintaron las paredes de rosa para reducir los niveles de testosterona en los trabajadores**, y los trabajadores que corrían riesgos **perdían la oportunidad de ganar sorteos de premios semanales**.

Estas soluciones **redujeron en un 82% los comportamientos de riesgo en el trabajo en altura**, y en un **92% en el caso de movimiento de materiales**. Además, Overbury se comprometió a incorporar al menos una pared de color rosa en cada obra como parte de sus estándares de seguridad.





Inditex y la formación de empleados

Contexto.

Inditex pidió a una consultora externa que replantease su **programa de formación** para permitir a su personal crecer y progresar internamente, garantizando contenidos de calidad. Haciendo uso de los principios de economía conductual, la consultora se dispuso a intentar **aumentar la cantidad de empleados que completaban el programa**, impulsando asimismo el nivel de motivación

Solución conductual.

Se diseñaron y testearon una serie de intervenciones conductuales, mejorando los **sistemas de feedback y de recordatorios** e incorporando la **prueba social**, teniendo en cuenta el impacto de la influencia social en nuestros comportamientos (es decir, tanto *managers* como empleados podían ver en progreso de los demás en este programa).

Los resultados fueron muy positivos. Si bien antes de incorporar la economía conductual ninguno de

los empleados lograba completar el programa de formación dentro del periodo marcado para ello (12 semanas), llegando a tardar entre 3 y 5 meses, este enfoque conductual consiguió que un **84% de los empleados completaran el programa dentro del plazo.**





Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Netflix y el sesgo de parálisis por análisis

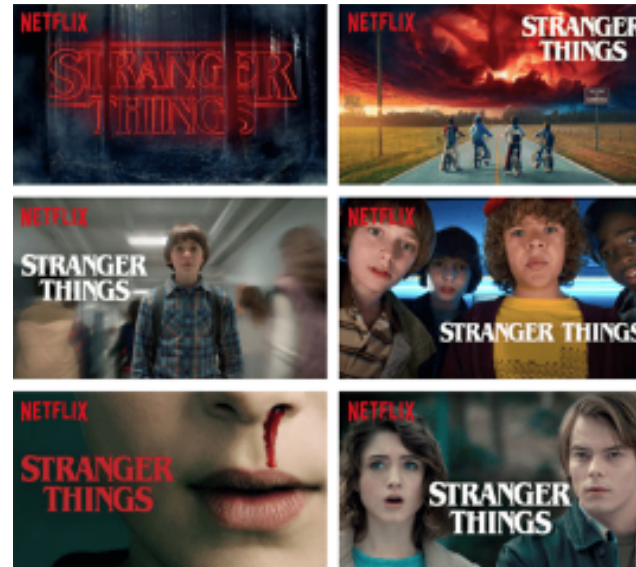
Contexto.

Piensa en cada vez que entras a [Netflix](#). La plataforma te ofrece infinidad de opciones. En sus primeras fases sus creadores, al igual que los usuarios, pensaban que cuanto más hubiera de donde escoger, mejor. Pero algo en esta lógica no cuadraba, ya que muchas veces los usuarios entraban a la plataforma, veían opciones durante unos minutos, y al final no seleccionaban nada. Al entender esto, el equipo de experimentación analítica de Netflix utilizó la lógica conductual y notó que **demasiadas opciones pueden llevar a una sobrecarga cognitiva**, con la consecuencia de al final terminar sin escoger nada para ver.

Solución conductual.

Netflix llevó a cabo una serie de experimentos: dejó a algunos de sus usuarios en el **grupo de control**, con la plataforma original y los títulos simplemente divididos por género. Al mismo tiempo, experimentó con un **grupo de tratamiento**, que tenía aparte una sección llamada “Nuestra selección para ti” y otra titulada “10 títulos más famosos en tu país hoy”. Esta intervención llevó a un incremento en la cantidad de usuarios que terminaban seleccionando un título que ver.

El éxito del experimento ha llevado a la plataforma a probar muchos más, optimizando así su personalización de contenido. Por ejemplo, para la serie *Stranger Things* se crearon más de 50 portadas, pero cada espectador visualizaba una diferente según el tipo de contenido que estuviera consumiendo en ese momento.





Google AdWords y el pensamiento a largo plazo

Contexto.

A menudo, los usuarios de [Google AdWords](#) no ven resultados inmediatos de sus esfuerzos. Un usuario que crea un anuncio en el cual muy poca gente hace clic, puede desanimarse con mucha facilidad. Esta es una mentalidad cortoplacista que no piensa en estos anuncios como una inversión para un retorno futuro, sino en un corto plazo, necesitando ver resultados lo antes posible.

Este comportamiento se origina en un sesgo cognitivo llamado “**descuento hiperbólico**” o “**sesgo del presente**”, que nos inclina a optar por recompensas inmediatas y de menor magnitud en lugar de recompensas futuras y más significativas.

Solución conductual.

Se lanzó un experimento en el *call center* de Google, por el cual se creaba un grupo de control, donde todo seguía igual, y un grupo de tratamiento, al cual se le ofrecía formar parte de un

programa de AdWords de 3 meses (para crear una mentalidad a largo plazo desde el comienzo, creando un punto de referencia hasta ahora inexistente). Para este segundo grupo, se insistía en conocer los objetivos publicitarios a **largo plazo** del cliente.

El grupo que tenía el programa de 3 meses obtuvo una mayor retención que el grupo de control. **Las tasas de retención de los usuarios de AdWords en el programa de 3 meses aumentaron un 14%.**





Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

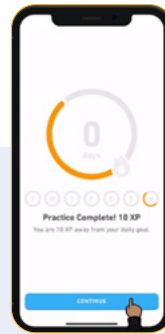
Duolingo y el aprendizaje como hábito

Contexto.

Duolingo es una de las aplicaciones basadas en aprendizaje de idiomas con mayor éxito, con más de 16 millones de usuarios activos al día. Si bien los cursos en línea tienen una [tasa de retención menor al 4%](#), la de Duolingo es en torno al 55%. ¿A qué se debe esta diferencia?

Solución conductual.

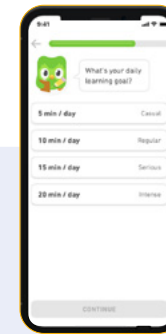
Utilizando conocimientos de economía conductual y realizando experimentos de manera continua para perfeccionar su aplicación, Duolingo ha logrado crear un *habit loop* a través del cual **han convertido el uso diario de la aplicación en un hábito consolidado** para los usuarios. Esto lo hacen a través de diferentes técnicas:



El **efecto Zeigarnik** indica que las personas tienen una mayor probabilidad de completar una tarea una vez que la han iniciado. Al otorgar puntos de “bienvenida”, el aprendizaje aparece como si hubiera comenzado.



El contador de rachas proporciona una sensación de progreso y apela a la **aversión a la pérdida**: las personas temen perder algo más de lo que desean ganar algo. Duolingo sabe que perder una racha tendrá un impacto emocional mucho mayor, que recibir una recompensa diaria.

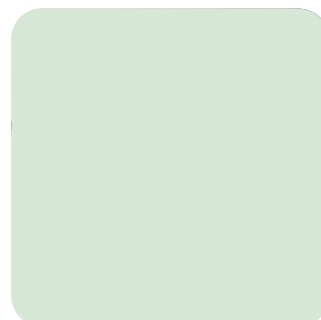
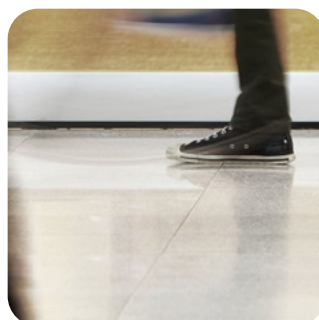
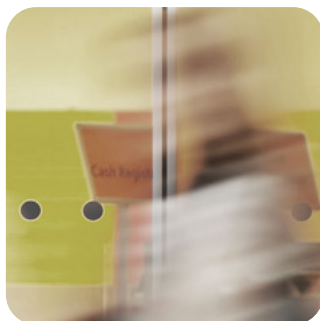


El **sesgo del compromiso** explica nuestra tendencia a mantenernos comprometidos con comportamientos pasados. Duolingo pide a los usuarios comprometerse con un objetivo de aprendizaje antes de empezar, por lo que los usuarios tendrán una mayor probabilidad de cumplir este objetivo.

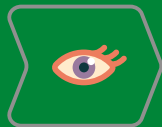


La mascota de Duolingo, Duo, es utilizada a menudo para **apelar a las emociones del usuario**. Con frases como “no hagas que Duo se enfade” o “haz feliz a Duo”, Duolingo trata de apelar a la culpabilidad del usuario por no completar sus objetivos.

3. Metodología BECO



3. Metodología BECO



Fase I

Búsqueda



Fase II

**Experimentación
y evaluación**



Fase III

Consolidación



Fase IV

Organización



3.1. Objetivo de la fase

La primera fase consiste en llevar a cabo una **exploración** para que tu organización empiece a entrar en contacto con la economía conductual. A través de esta exploración podrás entender **cómo y dónde puedes incorporar la economía conductual** y empezar a **poner en práctica la lógica de la metodología BECO**, lo que te permitirá **compartir internamente el valor potencial de la economía conductual**.

3.2. Preguntas que responder

*¿Cuáles de los **objetivos de negocio de mi organización** que pueden beneficiarse de la aplicación de la economía conductual?*

*¿Qué hacen **otros** (empresas/consultores/mundo académico) para conseguir que ocurra este comportamiento deseado? ¿**Cómo empezaron a utilizar la economía conductual**?*

*¿Puedo identificar **áreas específicas** dentro de mi organización donde el comportamiento juegue un papel importante?*

*¿De qué manera puedo **compartir el buen uso de la economía conductual** con los distintos departamentos dentro y fuera de la empresa?*

*¿Qué **comportamientos quiero que ocurran**, por qué no están ocurriendo y qué datos lo explican?
¿Tengo acceso a estos datos para medir el impacto de la aplicación de la economía conductual?*

*¿Qué **necesito para aplicar la economía conductual**? ¿Cuento con los **recursos necesarios** (ej. personal formado) para implementar y evaluar estas intervenciones conductuales? Si no es así, ¿sé a quién acudir para obtener estos recursos?*

*¿En qué **KPIs tienen impacto estos comportamientos**?*

*¿Estoy **dispuesto a probar nuevas estrategias y técnicas basadas en la economía conductual** a través de la experimentación?*



3.3. Pasos a seguir

Recaba información

Entiende el contexto de tu organización con respecto a la economía conductual realizando un autodiagnóstico BECO.

Explora aplicaciones de la economía conductual fuera de tu organización.

Familiarízate con la metodología

Identifica comportamientos que podrías intentar cambiar y comienza a explorar posibles intervenciones conductuales.

Explora áreas y departamentos de tu organización donde podrías estrenar la aplicación de la metodología.

Reflexiona acerca de los recursos que necesitarías para implementar la metodología BECO.

Comunica el valor de la economía conductual

Adapta tu estrategia de comunicación interna de economía conductual para que sea lo más eficaz posible, incidiendo en casos de éxito externos.

Prepara una estrategia que te permita responder a posibles barreras.

Documentar cada paso del proceso y archivar los entregables generados (ver anexo)

- Tabla *Benchmarking*
- Autodiagnóstico BECO
- Matriz de priorización
- Matriz de probabilidad de impacto
- Estrategia de comunicación interna
- Modelos: SINTS, ATER, EAST
- *Behavioral map*
- Diseño de *KBIs*

En las siguientes diapositivas te explicaremos cada uno de estos recursos. Además, al hacer clic en cada uno de ellos, podrás acceder a información más detallada incluida en el anexo sobre cómo utilizarlos.

Además de los modelos mencionados en este manual, hay muchos más en el mundo de la economía conductual, incluso algunos adaptados a contextos específicos. ¡Te compartiremos algunos de los más conocidos!



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Recaba
información

Familiarízate con
la metodología

Comunica el valor de la
economía conductual

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización

Explora tu entorno antes de aplicar la economía conductual

A. Infórmate

A nivel **interno**, puedes realizar consultas con los principales *stakeholders* y equipos relevantes para obtener sus perspectivas sobre la aplicabilidad y la disposición a adoptar la metodología.

- Organiza reuniones o encuestas con los departamentos clave de tu organización para **entender los desafíos actuales** y las áreas donde la economía conductual podría ser aplicada.
- Busca **problemas específicos que podrían beneficiarse de la aplicación de la economía conductual**, como la baja adopción de productos o servicios, u obstáculos en los procesos internos.

A nivel **externo**, puedes realizar consultas con los principales líderes del mercado para entender lo que necesitarías para poner en marcha un enfoque BECO.

- Busca **expertos, consultores especializados y empresas que ya estén aplicando estos principios** en sus operaciones. Pregunta acerca de los desafíos comunes y los resultados obtenidos a través de la implementación de intervenciones conductuales e identifica mejores prácticas de aplicación.
- Organiza **entrevistas** o asiste a **eventos** donde puedas conocer a líderes en el campo de la economía conductual.

Puedes hacer un ejercicio de [benchmarking](#) para analizar las **aplicaciones de economía conductual fuera de tu organización**, y un ejercicio de [autodiagnóstico BECO](#) para conocer el grado de madurez BECO en tu organización.



Recaba
información

Familiarízate con
la metodología

Comunica el valor de la
economía conductual

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización

Busca oportunidades para aplicar la economía conductual

A. Selecciona comportamientos que podrías intentar cambiar

- Los comportamientos por cambiar han de ser **fácilmente medibles** y tener unos *Key Behavioral Indicators (KBIs)* claros, a lo que ha de añadirse la voluntad de colaborar de los equipos de los cuales dependan estos comportamientos.
- Mientras los **KPIs** (*Key Performance Indicators*) son medidas cuantitativas que miden el desempeño de una organización en base a sus objetivos, los **KBIs** (*Key Behavioral Indicators*) son los comportamientos que han de medirse de manera específica para evaluar y mejorar este desempeño. Por ejemplo, un *KPI* puede ser el lograr lanzar un proyecto en el tiempo destinado para ello. Los *KBIs* pueden ayudarte a entender por qué este *KPI* se ha cumplido o no (colaboración entre equipos, eficacia de la gestión de tiempo, etc.).
- Asegúrate de que sean *KBIs*/objetivos **SMART**: específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada.

B. Explora intervenciones conductuales que podrían ayudarte a modificar estos comportamientos

El [modelo EAST](#) puede proporcionarte pautas a seguir para empezar a pensar en intervenciones conductuales. No obstante, **este diseño lo ha de llevar a cabo alguien con formación y conocimiento suficiente en economía conductual** para asegurar su correcto desarrollo.

Un [Behavioral Map](#) puede ayudarte a desglosar cada comportamiento para así encontrar la mejor intervención conductual para testear.

El [modelo SINTS](#) puede ayudarte a seleccionar comportamientos.

El [modelo ATER](#) puede servirte para testear asunciones y ayudarte a corroborarlas o cambiarlas.

En el anexo encontrarás pautas para el [diseño de KBIs](#).



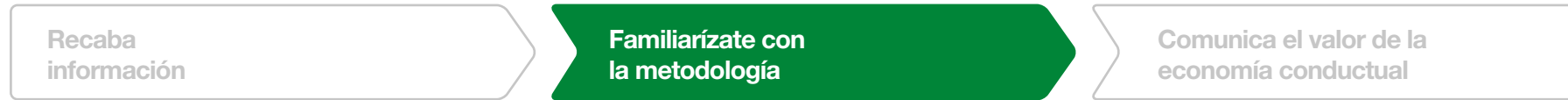
Índice



Inicio de sección



Siguiete sección



Explora departamentos donde podrías probar la metodología

C. Identifica áreas donde podrías aplicar la economía conductual

Comienza a pensar en cómo podrías iniciarte con la aplicación de la metodología BECO identificando un área de **bajo riesgo y alta visibilidad** que se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de tu organización.

Puedes elegir un área que **afecte a la experiencia del cliente o del empleado**, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que te mostramos en esta tabla:

Puedes utilizar la [matriz de priorización](#) y la [matriz de probabilidad de impacto](#) para evaluar las diferentes áreas.

<p>EXPERIENCIA DE EMPLEADO</p>	<p>Mayor control y menor riesgo. Podrás tener un mayor control sobre el ambiente y las condiciones en las que pruebas la metodología al no tener un efecto directo en el cliente.</p> <p>Fomento de la comunicación interna. Puede ser una oportunidad para involucrar a los empleados en el proceso de cambio, fomentando la colaboración y la participación en la implementación de esta nueva metodología en fases posteriores.</p> <p>Menor coste. Puede ser menos costoso en términos de recursos financieros y tiempo en lo que se refiere a comunicarse con el cliente.</p>
<p>EXPERIENCIA DE CLIENTE</p>	<p>Mayor posibilidad de impacto en objetivos clave. Mejorar alguno de los resultados del cliente puede ser un caso de éxito más potente a la hora de vender los resultados internamente.</p> <p>Evaluación del feedback del cliente. Te puede proporcionar un <i>feedback</i> directo y realista sobre la aplicación de la metodología, lo que permitirá a tu organización identificar áreas de mejora y optimización antes de proceder a las siguientes fases de esta metodología.</p> <p>Generación de expectativas positivas. Una buena recepción de la metodología BECO puede aumentar la disposición del cliente a testear de manera continua.</p>

- Fase I Búsqueda
- Fase II Experimentación y evaluación
- Fase III Consolidación
- Fase IV Organización



Recaba
información

Familiarízate con
la metodología

Comunica el valor de la
economía conductual

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización

Identifica las herramientas necesarias para probar la metodología

D. Busca recursos y apoyo

Ahora es importante que empieces a pensar en los recursos que necesitarías para empezar a aplicar la metodología. Decide si cuentas con **recursos internos** con formación suficiente, o si necesitas **apoyo externo** para asegurar los mejores resultados.

En caso de que se trate de recursos internos, tendrás que asegurarte de tener los **perfiles necesarios** para diseñar, implementar y evaluar intervenciones conductuales, y que estos estén **disponibles** durante la evaluación y seguimiento posterior que estas requieren.

También puedes buscar **oportunidades de formación**:

- Puedes plantear organizar una **formación básica o taller** donde los empleados puedan familiarizarse con los principios de economía conductual para así desarrollar la capacidad de identificar necesidades relevantes dentro de la organización. También puedes buscar **seminarios o formaciones** que se estén impartiendo por parte de expertos en la materia.
- Asegúrate de elegir bien el **tipo de empleado que puede beneficiarse de esta formación** (piensa en las áreas clave que has identificado), así como el **grado de practicidad de la formación** en sí (entender la teoría es útil, pero lo que realmente te ayudará a impulsar la economía conductual internamente serán casos prácticos con los que los empleados puedan sentirse identificados).



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Recaba información

Familiarízate con la metodología

Comunica el valor de la economía conductual

Fase I Búsqueda

Fase II Experimentación y evaluación

Fase III Consolidación

Fase IV Organización

Convence a tu organización del valor de la economía conductual

A. Adelántate a posibles barreras

- Antes de comenzar es importante recordar que hay varios factores que podrían frenar el comienzo de la implementación conductual. Hay que **adelantarse a estas barreras y planear antes de enfrentarlas**.
- Aquí te proporcionamos una serie de **argumentos que te pueden ayudar en tu tarea**.

“Esto es muy caro”	La inversión inicial en la aplicación de la economía conductual es mínima comparada con otras estrategias de optimización, y puede traducirse en ahorros a largo plazo y mayores beneficios. Se han visto ejemplos donde empresas han logrado un retorno de la inversión significativo al implementar estrategias basadas en la economía conductual con un coste mínimo.
“No tenemos tiempo para esto”	Entiendo la presión del tiempo, pero invertir tiempo en la implementación de la economía conductual puede ahorrar tiempo y recursos a largo plazo. Mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente puede resultar en una mayor productividad y lealtad del cliente en el futuro.
“No hay evidencia de que esto funcione”	Hay numerosos estudios y casos de éxito que demuestran la efectividad de la economía conductual en diversas industrias. Además, el realizar experimentos continuamente nos permitirá validar su eficacia antes de implementar la economía conductual a gran escala.
“Nuestros empleados/clientes no responderán bien a esto”	La economía conductual se basa en comprender y adaptarse al comportamiento humano. Al diseñar intervenciones que se ajusten a las preferencias y necesidades de los empleados y clientes, podemos asegurar una mejor respuesta y aceptación.
“Ya tenemos otras estrategias que funcionan”	No se trata de sustituir las estrategias actuales con otras, sino de complementarlas con principios de economía conductual. Es simplemente una forma de innovar y adaptarnos a nuevas disciplinas que nos dan un nuevo enfoque con el que abordar nuestra forma de trabajar para aportar un mayor valor al cliente.
“No tenemos el conocimiento suficiente para llevarlo a cabo”	Podemos organizar talleres de formación o contratar ayuda externa que nos permita realizar experimentos. Una vez descubramos los beneficios de la economía conductual, podremos reconsiderar las necesidades de <i>upskilling</i> internas para asegurarnos de que implementemos la economía conductual de manera coherente y rigurosa.
“No podemos llevar a cabo una acción que tenga resultados inciertos”	Debemos considerar la aplicación de la economía conductual como un constante aprendizaje y adaptación, donde los resultados negativos son oportunidades para aprender sobre los comportamientos en lugar de fracasos definitivos. Por ello proponemos realizar experimentos de forma constante, para mitigar la incertidumbre y validar la eficacia de las intervenciones antes de una implementación a gran escala.



Recaba
información

Familiarízate con
la metodología

Comunica el valor de la
economía conductual

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización

Adapta tu estrategia de comunicación

B. Diseña la estrategia de comunicación interna

- **Elige el momento adecuado.** Debes tratar de sincronizar la comunicación con eventos o ciclos empresariales clave, como lanzamientos de proyectos o ciclos de planificación estratégica. Trata de vincular tu comunicación con desafíos actuales de tu organización en relación con los clientes o áreas de mejora identificadas en la organización.
- **Presenta la economía conductual como el camino predeterminado.** Destaca cómo la economía conductual se integra naturalmente en los procesos existentes de la organización. Enfatiza la facilidad de incorporación y los beneficios prácticos que ofrece la aplicación de estos principios en la toma de decisiones y la estrategia global.
- **Simplifica la comunicación.** Crea un resumen ejecutivo que capture de manera concisa los puntos clave y las implicaciones prácticas de la

metodología BECO. Utiliza un lenguaje claro y accesible para que todos los miembros del equipo puedan entenderlo fácilmente.

- **Demuestra tendencias actuales y casos de éxito.** Muestra el despliegue de la economía conductual como una tendencia actual en la industria. Enfatiza el Retorno de la Inversión (ROI) logrado en los [ejemplos](#) y [casos de uso](#) de esta guía.
- **Fomenta la participación y el compromiso.** Promueve discusiones y talleres internos donde los empleados puedan compartir ideas sobre cómo aplicar la economía conductual en su trabajo diario. Invita a miembros del equipo de Dirección a participar y a ofrecer testimonios sobre el impacto potencial de la economía conductual durante reuniones corporativas o eventos específicos.



3.4. Ejemplo

CASO DE USO: Aumentar el número de inscripciones con la función de respuesta automatizada (IA)

Recaba información

Entendemos a través del **autodiagnóstico** que estamos en el grado de madurez “Aprendiz aspirante BECO”, y seleccionamos experiencia de cliente y comunicación como departamentos donde empezar a explorar la aplicación BECO.

Contactamos a los equipos para entender **su disposición a adaptar la óptica conductual en su área**.

Enviamos **encuestas** a los equipos seleccionados anteriormente y llevamos a cabo unas **entrevistas** para buscar qué comportamientos específicos se podrían beneficiar de una intervención conductual.

Realizamos un ejercicio de **benchmarking** para entender en qué situaciones y cómo otros han utilizado la economía conductual en estos departamentos.

Familiarízate con la metodología

Encontramos un **comportamiento** que queremos modificar y establecemos **objetivos SMART** a lograr respecto a este.

- Entre el paso de obtener información vía *WhatsApp* comunicándose con un *chatbot* y la inscripción real de ventas hay una pérdida del 54% de los interesados.
- Identificamos un **incremento objetivo** en este porcentaje y los **KBIs deseados** para considerarse exitoso.

Exploramos en más detalle este caso con el **modelo EAST** para identificar posibles intervenciones inspiradas en la economía conductual.

Al tener escasa experiencia en el ámbito BECO, buscamos una **organización externa experta** para que nos guíe en la aplicación de la economía conductual.

Comunica el valor de la economía conductual

Teniendo en cuenta la información explorada creamos una lista de **posibles barreras** que van desde distribución de tareas hasta comunicación entre equipos.

Creamos una **estrategia de comunicación** para tratar de conseguir adeptos internamente y transmitir la información de la forma más eficiente posible.



3.5. Equipo a involucrar

Recaba información

- Puedes hablar con todo tipo de **equipos que hayan podido o puedan implementar la economía conductual** (RR.HH., *marketing*, etc.) para realizar adecuadamente el **autodiagnóstico BECO** de tu organización.
- **Equipo especializado en Research** que ayude a **coordinar las técnicas de investigación** más apropiadas (encuestas, *focus groups*, entrevistas...) o que tenga **acceso a estudios de mercado**.

Familiarízate con la metodología

- Equipos que puedan estar implicados directamente en el **diseño de intervenciones**, dependiendo de cuál sea la naturaleza de estas:
 - **Marketing / Comunicación**
 - **Customer Experience y User Experience**
 - **Desarrollo (IT)**
- **Equipo de RR.HH.** que ayude a identificar posibilidades de **formación**.
- **Equipo / perfil experto en experimentación** (puede ser externo o interno) que apoye en el **diseño de intervenciones conductuales**.

Comunica el valor de la economía conductual

- **Equipos de las áreas identificadas** y más adeptas a la implementación de la metodología para ayudar a **diseñar una estrategia de comunicación**.
- **Equipo de comunicación** que prepare la **estrategia de comunicación interna**.

Equipo BECO

- Identificar **soluciones** que ya se hayan implementado interna o externamente que respondan a necesidades de carácter conductual.
- Elegir un **área** donde pueda aplicarse la economía conductual para producir resultados.
- Emplear metodologías BECO (*Behavioral Map*, *EAST*, etc.) para realizar un **diagnóstico del comportamiento y proponer intervenciones**.
- Identificar las formas más efectivas de concienciar sobre el valor de la economía conductual internamente para lograr la **colaboración de los departamentos involucrados**.



3.6. Resumen



- 1 Esta fase permite entender **cómo se ha aplicado la economía conductual en otros contextos, y cuál es el grado de madurez BECO dentro de tu organización.**
- 2 Podrás empezar a identificar **comportamientos, áreas e intervenciones conductuales** viables y medibles dentro de tu organización.
- 3 Esto te ayudará a **dimensionar los recursos necesarios** para llevar a cabo una implementación de la metodología BECO.
- 4 Te permitirá empezar a **convencer a los equipos relevantes** de tu organización para obtener el apoyo necesario para desplegar la metodología.

3. Metodología BECO



Fase I

Búsqueda



Fase II

**Experimentación
y evaluación**



Fase III

Consolidación



Fase IV

Organización



3.1. Objetivo de la fase

Una vez estés familiarizado con la economía conductual y hayas explorado oportunidades, procedemos a la fase de experimentación, donde buscamos pasar desde la exploración hacia una **medición rigurosa del impacto real de la economía conductual**, utilizando un análisis exhaustivo de datos para evaluar los resultados obtenidos y tener así casos de éxito que compartir internamente.

*Esta fase conlleva la realización de experimentos para obtener **resultados objetivos y rigurosos**. Por ello, requiere de un **alto conocimiento de economía conductual y análisis de datos**. Para ayudarte a navegar esta fase, te recomendamos contar con el apoyo de algún miembro de un departamento que cuente con estos conocimientos o con apoyo externo si fuera necesario.*

3.2. Preguntas que responder

Diseño experimental

¿Cómo se va a **testear el impacto de los sesgos en el comportamiento deseado**? (individualmente, de forma contrastada o en conjunto).

¿Qué **requisitos** debe cumplir la intervención para cumplir unos estándares éticos?

¿Qué **tests** se puede hacer en función del tiempo, capacidad y recursos disponibles? (AB, ABC, User Testing, encuestas...).

¿Qué **criterios** determinarán el **éxito** del experimento? (duración, muestra, resultados, margen de confianza/error...).

¿Cómo puedo **reducir el coste de la investigación y experimentación**?

Análisis experimental

¿Qué tipo de **análisis de resultados** se debería realizar? (confirmatorio o exploratorio).

¿El **impacto conseguido** en el experimento justifica la extensión de la **implementación**?

¿Cuáles fueron los **resultados obtenidos** y qué implican?

¿Qué **otras hipótesis** podemos deducir a partir de los datos (exploratorios)?

¿A qué **otros canales o herramientas** podemos extender el aprendizaje de este experimento?

Fase I
Búsqueda

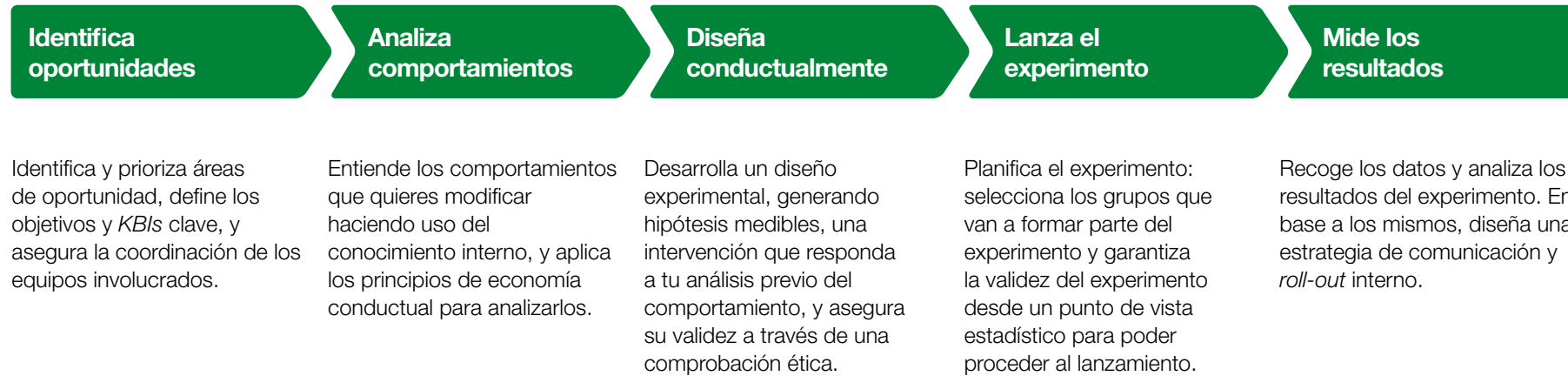
Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



3.3. Pasos a seguir



Documentar cada paso del proceso y archivar los entregables generados (ver anexo)

- Tabla *Benchmarking*
- Matriz de priorización
- Matriz de probabilidad de impacto
- *Hypothesis Driven Design Canvas*
- *Behavioral map*
- Diseño de *KBIs*
- Herramientas web
- Informe de resultados
- Ficha de experimentación
- *Checklist* ético y *framework FORGOOD*
- Modelos: APEASE, COM-B, CEOCE, EAST
- Análisis *post-mortem*
- Estrategia de comunicación interna

En las siguientes diapositivas te explicaremos cada uno de estos recursos. Además, al hacer clic en cada uno de ellos, podrás acceder a información más detallada incluida en el anexo sobre cómo utilizarlos.

Además de los modelos mencionados en este manual, hay muchos más en el mundo de la economía conductual, incluso algunos adaptados a contextos específicos. ¡Te compartiremos algunos de los más conocidos!



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección



Identifica oportunidades para empezar a realizar intervenciones conductuales

En línea con el trabajo y la experiencia que has adquirido con la exploración de la Fase 1, puedes identificar nuevas oportunidades donde llevar la aplicación de la economía conductual, usando como base la **priorización** que has completado con anterioridad.

- Identifica aquellos **objetivos estratégicos** que no se estén cumpliendo.
- Revisa los datos que demuestran este incumplimiento, y piensa en cuáles de ellos inciden sobre **comportamientos de clientes/empleados** que sean modificables a través de intervenciones conductuales.
- Traduce estos objetivos en **metas concretas**, en línea con **Key Behavioral Indicators** como los que comenzaste a diseñar en la Fase 1.
- Busca internamente si se han llevado a cabo **investigaciones relacionadas con los comportamientos seleccionados** (entrevistas, *contact center*, encuestas, etc.).
- Aunque hayas identificado muchas áreas, trata de hacer una **priorización de objetivos** para escoger el orden en el que vas a ir realizando los experimentos.
- Asegúrate de realizar un buen **onboarding** a todos los equipos a los que necesitas involucrar, aprendiendo de aquellas barreras que hayas enfrentado en la Fase 1.

*En esta etapa, es fundamental que **te apoyes en datos** que te sirvan para demostrar internamente la necesidad de actualizar enfoques actuales, haciendo de la **economía conductual una oportunidad** que permite obtener resultados rápidos y a través de **intervenciones conductuales de bajo coste**.*

Los **quickwins** pueden proporcionarte resultados rápidos para **demostrar el valor de la economía conductual**.

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización



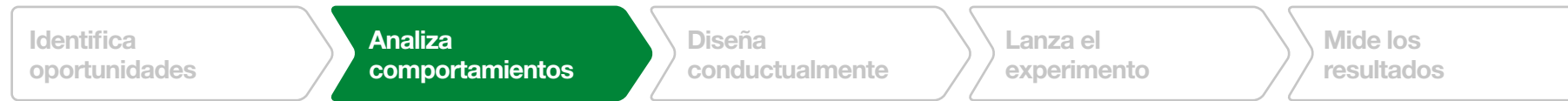
Índice



Inicio de sección



Siguiete sección



Entiende el proceso de toma de decisiones y los sesgos que hay detrás

Una vez hayas priorizado objetivos, puedes realizar un **análisis de comportamientos concretos** que quieras tratar de modificar.

Formula las **preguntas de comportamiento** a las que quieras dar respuesta. Por ejemplo, ¿por qué el cliente no lleva a cabo X acción?

- Identifica **fuentes de datos**, que pueden ser:
 - **Internas** (encuestas, bases de datos, valoraciones, etc.).
 - **Externas** (*benchmarking*, estudios de mercado, etc.).
- Busca **herramientas que te ayuden a recopilar datos** de manera coherente y eficiente.
- Cuando tengas estos datos y los hayas analizado, puedes hacer uso de **metodologías y frameworks existentes** con los que te has familiarizado en la Fase 1, para enriquecer tu análisis de estos datos. Estos te proporcionarán ayuda para desglosar el comportamiento en los diferentes factores psicológicos que puedan estar produciéndolo para así permitirte diseñar la intervención conductual a testear.

*Es importante entender que el **90% de las decisiones se toman con atajos mentales, automáticos e impulsivos.***

*Tienes que tratar de identificar los **sesgos o heurísticos que impiden que ocurra tu comportamiento objetivo**, y también las **oportunidades conductuales** que puedes potenciar a través de intervenciones.*

*Además, has de tener en cuenta que el comportamiento **dependerá no sólo de la persona, sino también del contexto** en el que se encuentre, al cual tendrás que adaptar la intervención que escojas testear.*

Puedes utilizar [herramientas web](#) para explorar los comportamientos desde diferentes enfoques.

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización



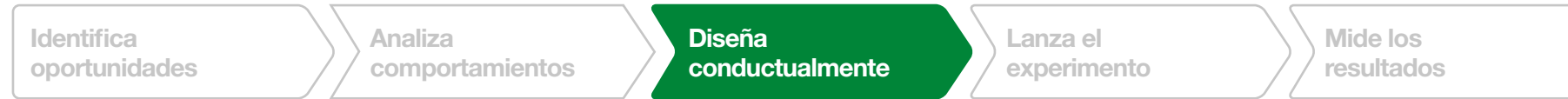
Índice



Inicio de sección



Siguiete sección



Diseña teniendo en cuenta el comportamiento objetivo de las personas (clientes/empleados)

Ahora ya puedes empezar a darle forma a la **intervención conductual** que vas a testear.

- Antes de diseñar una intervención, es fundamental que entiendas **por qué no se produce el comportamiento deseado** (barreras estructurales, falta de motivación, falta de conocimiento, etc.).
- Pon en práctica **acciones de diseño conductual**, haciendo uso de las metodologías/*frameworks* que hemos visto anteriormente ajustándolas al contexto y al comportamiento específico.
- Decide en qué **plataforma o canal** vas a implementar esta intervención (Web/App/Otro) para asegurar su adecuación al contexto específico.
- Considera posibles **limitaciones técnicas u otras consideraciones** que puedan surgir probando esta intervención.
- Define las **hipótesis que vayas a validar** a través de esta intervención.
- Haz las **comprobaciones éticas** pertinentes a través del [framework FORGOOD](#) y el [checklist ético](#). Este proceso te ayudará a asegurarte de que las intervenciones no solo sean efectivas, sino también justas, equitativas y respetuosas hacia todas las partes involucradas.

*Recuerda que poner en práctica acciones de diseño conductual requiere un **conocimiento profundo de la economía conductual**, más allá de sesgos y heurísticos, por lo que contar con **perfiles formados** en este ámbito es crucial para fomentar el éxito de la intervención.*

La [ficha de experimentación](#) puede ayudarte a hacer un seguimiento del experimento.

En lo que respecta al diseño, puedes usar:

- El [modelo APEASE](#) para planificar intervenciones.
- El [modelo COM-B](#) o el [modelo EAST](#)
- El [modelo CEOCE](#) para identificar posibles impactos indeseados de tu intervención.

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización



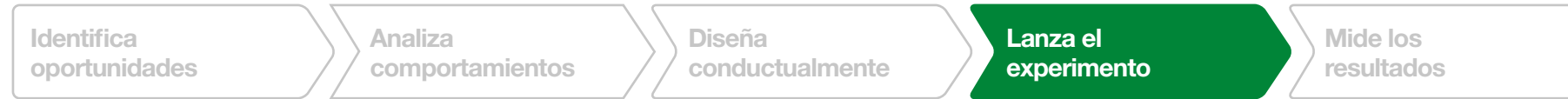
Índice



Inicio de sección



Siguiente sección



Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización

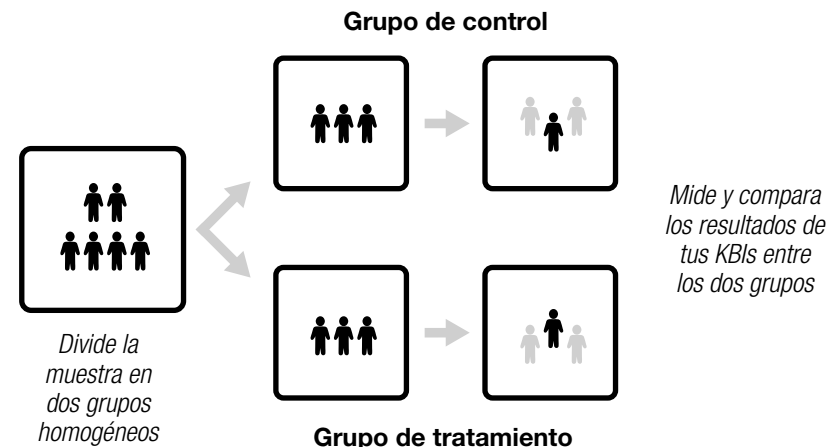
Descubre el impacto real de la intervención

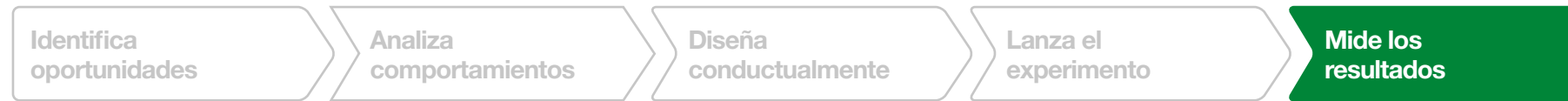
Para poder lanzar el experimento, tendrás que darle forma a otra serie de detalles mediante una **metodología experimental**.

- Define cuál será el **grupo de control** (que mantiene el modelo actual) y el **grupo de tratamiento** (sobre el que se interviene) los cuales tendrán que ser homogéneos y partir de un punto similar.
- Garantiza que exista el menor riesgo de “**contaminación**” posible entre ambos grupos.
- Intenta optar, en la medida de lo posible, por métodos de *testing* que permitan **analizar/observar comportamientos reales frente a los declarativos**.
- Prepara y anticipa todo lo necesario para la **etapa de medición** (herramientas, metodología y frecuencia de extracción de datos, coordinación de equipos implicados, etc.).

Ten muy en cuenta el “**gap de comportamiento**”, es decir, la diferencia entre lo que pensamos (la intención) y lo que finalmente hacemos (el comportamiento).
Por ello, es importante medir el impacto real de las iniciativas mediante una **metodología experimental**, que compare resultados de dos grupos de personas con características similares.

En caso de que no se den las condiciones para realizar un experimento de este tipo, existe la posibilidad de llevar a cabo un **cuasiexperimento**. En todo caso, es esencial intentar seguir la metodología experimental en la medida de lo posible para garantizar los mejores resultados.





Interpreta los resultados en clave conductual

A. Mide el impacto

Cuando haya finalizado el experimento y hayas recogido los datos para medir el impacto de la intervención seleccionada.

- Comprueba que los **resultados obtenidos son significativos**.
- **Interpreta** los resultados cruzando con otras variables relevantes e identificando tendencias, patrones o áreas clave de interés.
- **Ajusta** las intervenciones teniendo en cuenta los aprendizajes obtenidos y alinea las metas/objetivos con los hallazgos del experimento.
- Prepara un **plan de difusión** de cara al *roll-out*, prestando atención tanto al contenido y a los datos que mostramos como al formato, siendo creativos en el planteamiento y en el *storytelling* que quieres usar.
- Aplica una **dinámica de mejora continua**, realizando **iteraciones** constantes para validar/revisar conclusiones, sobre todo si cambia algún elemento del contexto.

*A veces el resultado de una intervención conductual es contraintuitivo, por lo que no hay que dar el experimento por fallido sino **analizar el impacto positivo o negativo sobre las personas** para sacar conclusiones.*

*También es importante **tener en cuenta el contexto y cómo puede haber influido** en los grupos: tanto situaciones internas (tecnológicas, orgánicas, estratégicas, etc.), como externas (ambientales, coyunturales, culturales, etc.).*

Puedes usar el [Hypothesis Driven Design Canvas](#) para hacer la medición de impacto.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección



Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización

Reflexiona acerca de los resultados

B. Evalúa su diseño, ejecución y análisis

Realiza un **análisis post-mortem** del experimento que te permitirá entender qué funcionó y dónde hay que mejorar.

Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Has elegido bien los equipos con los que colaborar para realizar el experimento? • ¿Faltaba algo de conocimiento para llevarlo a cabo? • ¿Qué ha ido bien/mal con el diseño del experimento?
Ejecución y análisis	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ha ido bien/mal con la ejecución del experimento? • ¿Qué ha ido bien/mal con el análisis del experimento? • ¿Has obtenido los resultados esperados? Si no, ¿por qué crees que puede haber sido?
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hubo suficiente comunicación y colaboración entre los equipos involucrados? • ¿Se gestionaron adecuadamente los riesgos identificados durante el experimento? • ¿Se aprovecharon todas las oportunidades de aprendizaje durante el experimento? • ¿Se involucró adecuadamente a stakeholders clave durante todo el proceso?

*Si no obtienes los resultados esperados, asegúrate de comunicar los resultados internamente como un **aprendizaje**, en lugar de como un fracaso. La economía conductual es una **oportunidad para innovar y mejorar, no una ciencia exacta.***



3.4. Ejemplo

CASO DE USO: Digitalizar la gestión de incidencias y mejorar el NPS





3.5. Equipo a involucrar

Identifica oportunidades

Equipo de **Business Intelligence** que apoye en la **extracción de datos e insights clave** que ayuden a justificar la existencia del problema y a **estimar el tamaño de la oportunidad** o el potencial de mejora.

Analiza comportamientos

Equipo especializado en **Research** que ayude a **coordinar y ejecutar las técnicas de investigación** más apropiadas (encuestas, *focus groups*, entrevistas...) o que tenga **acceso a estudios de mercado**.

Diseña conductualmente

Equipos implicados directamente en el **diseño y desarrollo de la intervención**, dependiendo de cuál sea la naturaleza de ésta:

- **Marketing**
- **Comunicación**
- **Customer Experience**
- **User Experience**
- **Departamento legal**
- **Desarrollo (IT)**
- **RR.HH. / Formación**

Lanza el experimento

Equipo / perfil experto en **experimentación** (puede ser externo o interno) que apoye en el **diseño y lanzamiento del experimento**.

Mide los resultados

Equipo de **Business Intelligence** que ayude a recoger, procesar y analizar los datos del experimento.

Equipo BECO

- Identificar **problemas** existentes que tengan que ver con el **comportamiento humano**.
- Definir el **comportamiento objetivo** y establecer **KBIs** para su medición.
- Consultar **fuentes reconocidas en BECO** para extraer *insights*.
- Aplicar técnicas de investigación que traten de **minimizar el gap de los métodos declarativos**.
- Emplear metodologías BECO (Behavioral Map / EAST, etc.) para realizar un **diagnóstico del comportamiento**.
- Elaborar una **propuesta de diseño** explicando las claves conductuales a aplicar.
- Validar los **diseños finales** para asegurar que se mantienen las claves conductuales.
- Garantizar que se cumplan los **estándares éticos**.
- Definir el **grupo de tratamiento y el grupo de control**.
- Determinar los **criterios para el éxito del experimento**.
- Analizar los resultados obtenidos en el experimento con **óptica conductual**.
- Identificar **posibles ajustes** que realizar sobre la intervención.
- Definir la **estrategia de full roll-out** y difundir los resultados de manera eficaz.



3.6. Resumen



- 1 En esta fase **los datos adquieren muchísima importancia**, ya que te permitirá demostrar de manera tangible y rigurosa tanto la existencia de un problema como el **potencial de la solución conductual**.
- 2 Debes tener en mente en todo momento la **visión del comportamiento humano**, tanto a la hora de definir tu objetivo (mediante KBIs) como a la hora de diseñar tu intervención.
- 3 Es fundamental que te asegures de **cumplir con unos estándares éticos mínimos** antes de diseñar las intervenciones, para asegurarte de no cruzar la línea entre influencia y manipulación.
- 4 Debes tener presente el **gap que se da entre la información declarativa** sobre intenciones y el **comportamiento real** que sucede, tanto en la investigación como en el experimento.

3. Metodología BECO



Fase I

Búsqueda



Fase II

**Experimentación
y evaluación**



Fase III

Consolidación



Fase IV

Organización



3.1. Objetivo de la fase

Con los resultados obtenidos en la experimentación, avanzamos hacia la consolidación de la metodología BECO. En esta fase los objetivos son **fomentar la experimentación y evaluación continua**, identificando más áreas de la organización donde pueda implementarse, y **comenzar a definir la hoja de ruta respecto al despliegue de la metodología**, consolidando el **apoyo de stakeholders** relevantes.

3.2. Preguntas que responder

¿Cómo **alineamos a todos los stakeholders** involucrados hacia el éxito?

¿Cómo debo **divulgar** la implementación de la economía conductual?

¿Cómo deberá **estructurarse el equipo** que lo lidere?

¿Cómo podemos **integrar la óptica de la economía conductual** en las funciones básicas de la organización?

¿Cómo puedo **impulsar una cultura de experimentación** para seguir generando un impacto y reduciendo el coste de experimentación?

¿Qué debo hacer para **demostrar el valor** que aportamos a la organización?

¿Cómo debo **priorizar los siguientes retos** a afrontar tras los primeros pilotos?

¿Qué **recursos** necesitaré obtener para asegurar la consolidación?

¿Cómo consigo **escalar** y establecer la disciplina dentro de la organización?

¿Cómo puedo mantener **hábitos favorables** dentro de la disciplina que refuercen la resiliencia de la misma?

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

3.3. Pasos a seguir

Divulga los resultados y consigue apoyo

Consigue el apoyo de todos los *stakeholders* relevantes: combina la **comunicación de casos de éxito** de manera sencilla con la divulgación interna, la **retroalimentación** y el refuerzo de los éxitos a través de **incentivos**.

Asienta la cultura de experimentación

Tomando como base las fases anteriores, fomenta la **implementación gradual** de la economía conductual a través de una **cultura de experimentación** y un **business case** justificando el valor del despliegue de esta disciplina.

Define la dirección a seguir

Define hacia dónde quieres ir con esta metodología: cuáles son los **objetivos que quieres cumplir** y sobre todo cuáles son los **recursos** (económicos/técnicos/ humanos/de conocimiento) que van a facilitar la **escalabilidad** de la disciplina.

Documentar cada paso del proceso y archivar los entregables generados (ver anexo)

- Modelo *storytelling*
- Elementos para impulsar una cultura de experimentación
- Modelo AECS-AI
- *Culture Design Canvas*
- *Business Model Canvas*

En las siguientes diapositivas te explicaremos cada uno de estos recursos. Además, al hacer clic en cada uno de ellos, podrás acceder a información más detallada incluida en el anexo sobre cómo utilizarlos.

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Divulga los resultados
y consigue apoyo

Asienta la cultura de
experimentación

Define la dirección
a seguir

Fomenta una comunicación y retroalimentación continua sobre el impacto de la economía conductual

Comunica los casos de éxito.

- Presenta los **resultados** que muestren el impacto que ha tenido en tu organización la adopción de la economía conductual.
- Realiza **workshops de alta dirección** donde mostrar el potencial de esta disciplina justificándolo con el conocimiento empírico.
- Prepara **contenidos divulgativos sencillos** como infográficos o webs internas dentro de la organización.

Fomenta la retroalimentación y refuerza los éxitos.

- Participa en **eventos internos de divulgación** y difunde los aprendizajes a través de figuras clave del equipo.
- Documenta éxitos y fracasos en un "**catálogo de case studies**" de fácil acceso.
- Crea **recompensas ligadas a la aplicación de la economía conductual**.
- **Integra las formaciones de economía conductual dentro de los programas de incentivos** existentes.
- Participa en **concursos/premios existentes de economía conductual** para conseguir motivar al equipo.

El uso del **storytelling** como técnica de divulgación te ayudará a comunicar tus resultados.

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Divulga los resultados
y consigue apoyo

Asienta la cultura de
experimentación

Define la dirección
a seguir

Consolida el enfoque iterativo de la experimentación y evaluación constante

Aprende de la experimentación y evaluación y fomenta la implementación gradual. Utiliza los aprendizajes obtenidos para priorizar casos de uso que fomenten la consolidación. Para ello tendrás que:

- Establecer criterios de priorización de proyectos.
- Escalar aquellos proyectos que hayan tenido éxito.
- Conseguir entrar en el cauce de proyectos tanto programados como recurrentes de la organización.

Inculca una cultura de experimentación. Es crucial impulsar una cultura de experimentación con un alto rigor científico que sistematice los aprendizajes para seguir generando un impacto medible y mayor retorno económico. El fomentar la experimentación continua e iterativa te ayudará a reducir los costes, incrementar la velocidad de iteración y aprender tanto de experimentos exitosos como de resultados inesperados.

Recuerda la importancia de la gobernanza del dato. Te permitirá garantizar la calidad en el manejo de los datos dentro de la organización, asegurándote de que sean explotados de una forma eficiente y segura y permitiéndote lograr una toma de decisiones óptima.

Puedes seguir los [elementos para impulsar una cultura de experimentación](#) y utilizar el [Culture Design Canvas](#) para identificar maneras de fomentar esta cultura.

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Divulga los resultados
y consigue apoyo

Asienta la cultura de
experimentación

Define la dirección
a seguir

Pasa de proyectos específicos a un enfoque conductual integrado

Apóyate en un *business case* detallado que justifique el despliegue de la economía conductual en diferentes departamentos de la organización.

Establece objetivos claros. Consensuar objetivos y métricas conductuales (**KBIs**) es clave, así como utilizar las evidencias empíricas basadas en datos para orientar las decisiones estratégicas. Los objetivos derivados de la economía conductual han de integrarse dentro del plan estratégico a nivel global para asegurar que estén alineados con los objetivos y valores de la organización a nivel general.

Busca formas de integrar el enfoque conductual en los procesos de tu organización, utilizando la economía conductual para dar forma a la propia organización integrándola desde el principio en los procesos y seleccionando aquellas intervenciones que sean escalables.

- Céntrate en los cambios organizativos que aplican o apoyan indirectamente los principios de la economía conductual.
- Asegúrate de que se fomente la aplicación de la economía conductual de forma deliberada como parte del “trabajo habitual”, y no solo a través de proyectos especiales.

Organiza los recursos dedicados a la economía conductual. No solo recursos humanos, sino también recursos económicos, tecnológicos, técnicos y de conocimiento.

Puedes generar un **business model** usando esta plantilla. También puedes usar el **modelo AECS-AI**, que puede servirte para elegir intervenciones escalables.

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



3.4. Ejemplo

CASO DE USO: Incrementar el número de visitas a la web a través de una campaña de marketing conductual.

Divulga los resultados y consigue apoyo

Buscamos formas de divulgar resultados de manera efectiva:

- Tras un crecimiento del 30% en visitas a la web tras una campaña de marketing utilizando la economía conductual, queremos incorporar esta ciencia en otras áreas.
- Creamos un resumen del proceso y los resultados usando la técnica de *storytelling* de las mejoras obtenidas al sumar la economía conductual al área de marketing para su socialización interna.
- A través de workshops con los equipos a involucrar, llevamos a cabo una justificación del uso de la metodología BECO con los resultados obtenidos en la fase anterior, explicando el porqué de los resultados.
- Creamos un catálogo de éxitos y fracasos para comenzar a documentar áreas de posible mejora y áreas de éxito.

Asienta la cultura de experimentación

Consolidamos la cultura de experimentación:

- Una vez comience a esparcirse esta nueva estrategia, desarrollamos una guía de investigación estandarizada de pruebas rápidas para ayudar a los equipos a obtener información de calidad sobre cuestiones urgentes en un tiempo corto, pero siguiendo rigurosamente los criterios de experimentación.
- Planeamos reuniones de equipo para entender cómo se va desarrollando la implementación gradual y entender qué está funcionando y qué debe cambiarse, con el apoyo de la comunicación entre empleados.

Define la dirección a seguir

Establecemos el futuro crecimiento de la economía conductual en la organización:

- Una vez las distintas áreas han probado los beneficios de esta ciencia y encontrado nuevas áreas de implementación, creamos un business case sólido que justifique el despliegue transversal de la disciplina en la organización, asegurándonos de hacer hincapié en el posible ROI utilizando pruebas del éxito de intervenciones conductuales.
- Comenzamos a pensar en la integración de la disciplina, teniendo en cuenta tanto oportunidades como posibles recursos disponibles o necesarios que han de conseguirse para el despliegue.



3.5. Equipo a involucrar

Divulga los resultados y consigue apoyo

- **Equipo de comunicación** que consolide la **estrategia de comunicación** interna ya iniciada en la Fase 1.
- **Equipo de RR.HH.** que diseñe **sistemas de reconocimiento** y recompensas que incentiven la participación en proyectos basados en economía conductual.
- **Equipo financiero** que esté **alineado** en la implementación de incentivos y reconocimientos.
- **Equipo de compliance** que verifique que la aplicación de la economía conductual se alinea con la normativa vigente.

Asienta la cultura de experimentación

- **Equipo de innovación** que ayude a desarrollar una definición de los **criterios de priorización** basados en la relevancia estratégica y el potencial impacto.
- **Equipos de operaciones y tecnología** que proporcione información sobre la **viabilidad y la capacidad operativa** para implementar los proyectos seleccionados.
- **Equipos de medición y UX** que midan el impacto de las intervenciones conductuales y aporten *insights* de los resultados.

Define la dirección a seguir

- **Equipos de *growth* y negocio** que te ayuden a desarrollar el **modelo de negocio** de la aplicación de la economía conductual a nivel global en la organización.
- **Equipo de comunicación y marketing** que no solo apoye la comunicación interna, sino también la **comunicación externa de las iniciativas BECO**.
- **Equipo de estrategia** que te ayude a definir los **objetivos estratégicos de la metodología BECO** y a integrarlos en los objetivos globales de la organización.

Equipo BECO

- Identificar dónde y cómo se **incorpora la evidencia** empírica que proporcionan los datos.
- Definir qué **método de divulgación** será más apropiado, de acuerdo con el contexto específico.
- **Facilitar** el entendimiento de los términos de economía conductual.
- Entender cómo **identificar y diseñar** los **KBIs**.
- Establecer **objetivos BECO alineados con objetivos globales** de la organización.
- Identificar áreas de la compañía donde **escalar la aplicación de la economía conductual**.



3.6. Resumen



- 1 Esta fase trata de ayudarte a **pasar de la experimentación aislada de economía conductual a una estrategia para su despliegue.**
- 2 Tienes que darle forma a un **modelo de negocio** que explique cómo la economía conductual responde a las necesidades específicas de tu organización.
- 3 Es fundamental que cuentes con el apoyo de los *stakeholders* clave para lograr estos objetivos, por lo que has de complementar estas acciones con una **comunicación y divulgación adecuada.**
- 4 Con esta fase lograrás establecer la **dirección a seguir** en lo que respecta a la aplicación de la economía conductual desde una perspectiva estratégica.

3. Metodología BECO



Fase I

Búsqueda



Fase II

**Experimentación
y evaluación**



Fase III

Consolidación



Fase IV

Organización



3.1. Objetivo de la fase

Finalmente, la última fase se centra en **adaptar las infraestructuras organizacionales** a la metodología ya consolidada. Se trata de **reorganizar y/o conseguir los recursos necesarios** para dar soporte a un enfoque conductual, lo cual permitirá reforzar la aplicación de la metodología BECO, asegurar un conocimiento y respaldo de esta y afianzar su posición para **lograr los objetivos estratégicos** apoyándose en ella.

3.2. Preguntas que responder

¿A quién debo buscar y de qué forma para aplicar la economía conductual desde el principio de un proyecto?

*¿Cómo se va a **gestionar el conocimiento generado** a través de la experimentación constante?*

*¿Cómo puedo desarrollar un **marco para la gestión del cambio** hacia una organización con enfoque conductual transversal?*

*¿Qué características debe tener un **equipo BECO** y cómo puedo formarlo?*

*¿Cómo puedo **gestionar la demanda** de soluciones con economía conductual una vez se haya consolidado la metodología BECO en mi organización?*

*¿Qué **departamentos** debo crear para asegurar que las soluciones de economía conductual se crean de manera correcta, eficiente y ética?*

*¿Cómo puedo desarrollar una **hoja de ruta para el despliegue de la metodología BECO**, evaluar el seguimiento de la misma, y así asegurar una incorporación progresiva de la metodología?*

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

3.3. Pasos a seguir

Consolida el modelo operativo

Define los **equipos transversales** que te van a ayudar a implementar la metodología BECO, los marcos de colaboración entre ellos y el **modelo de gestión de conocimiento** que te va a permitir sistematizar aprendizajes.

Consolida el modelo de gobierno

Crea **comités de gobierno** que te permitan gestionar las principales áreas del modelo operativo a implementar: estrategia, demanda, ética y calidad.

Realiza una gestión del cambio

Planea la **gestión del cambio** a nivel organizativo para **integrar el enfoque conductual**, comunicando de manera eficaz los objetivos y metodología a seguir.

Crea un **marco de competencias** necesario para impulsar la aplicación de la economía conductual en tu organización.

Define la estrategia de escalado

Desarrolla una **hoja de ruta para desplegar la metodología BECO** que se alinee con los objetivos estratégicos de tu organización.

Implementa un **plan de ajuste continuo** para asegurar la adaptación de esta hoja de ruta de manera eficiente.

Documentar cada paso del proceso y archivar los entregables generados (ver anexo)

- Perfiles BECO
- BECO *Organization Canvas*
- Matriz de Estrategia de Cambio de Comportamiento

En las siguientes diapositivas te explicaremos cada uno de estos recursos. Además, al hacer clic en cada uno de ellos, podrás acceder a información más detallada incluida en el anexo sobre cómo utilizarlos.

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Consolida el modelo operativo

Consolida el modelo de gobierno

Realiza una gestión del cambio

Define la estrategia de escalado

Implica a las personas clave dentro de la organización y define un *framework* de trabajo y gestión del conocimiento

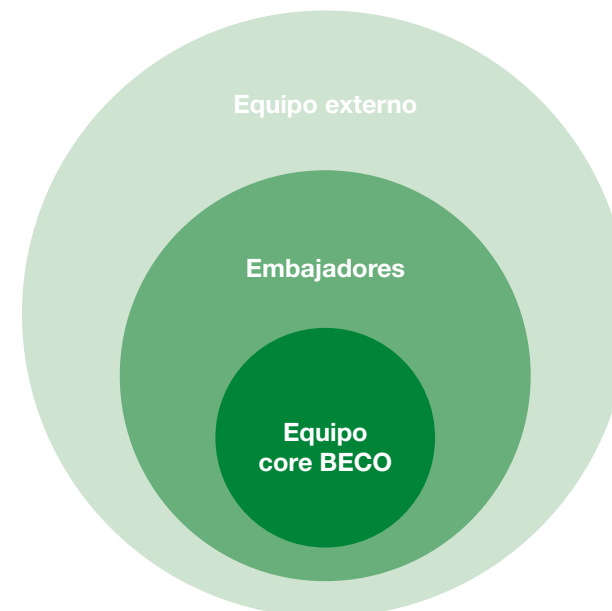
Define el equipo, que puede estar organizado a tres niveles:

- **Equipo core BECO.** Responsable y *staff* con *skills* específicas.
- **Satélites o embajadores** en otras áreas que apliquen una perspectiva conductual.
- **Equipo externo.** Equipo de consultores externos que pueda apoyar la integración de la economía conductual en la organización.

Define un **framework de colaboración** teniendo en cuenta que muchos experimentos pueden implicar a áreas de negocio, tecnología, marketing y comunicación, personas, etc.

Define un **modelo de gestión del conocimiento** que permita sistematizar los aprendizajes.

Estos son los [perfiles necesarios](#) para crear tu Centro de Excelencia BECO.



Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación
y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Consolida el modelo operativo

Consolida el modelo de gobierno

Realiza una gestión del cambio

Define la estrategia de escalado

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización

Crea comités de gobierno, fijando sus objetivos e identificando a las personas implicadas

Identifica a las **personas adecuadas** para cada ámbito.

Define las competencias de los **comités de gobierno**:

- **Estrategia.** Define los objetivos globales, las prioridades y la hoja de ruta para conseguirlos.
- **Demanda.** Gestiona y prioriza las peticiones de las distintas áreas en función de la estrategia y los recursos.
- **Ética.** Valida que las intervenciones no limiten la capacidad de toma de decisión de los *stakeholders*, ni vayan en contra de sus intereses utilizando las **revisiones éticas** de las fases anteriores.
- **Calidad.** Responsable último del cumplimiento de la metodología y la calidad de los entregables.

Puedes seguir las siguientes pautas para **diseñar y establecer el funcionamiento** y composición de un [comité de ética](#).





Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Consolida el modelo operativo

Consolida el modelo de gobierno

Realiza una gestión del cambio

Define la estrategia de escalado

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización

Establece un marco que promueva el cambio dentro de la organización desde la comprensión del comportamiento

Comunica la visión. Desarrolla la comunicación realizada en la Fase 3 para crear un relato transversal capaz de implicar al resto de las áreas, con un lenguaje común, fácil de entender y de convencer.

Define las competencias y diseña la formación necesaria, que vaya desde el *onboarding* hasta la formación continuada. **Fomenta la capacitación específica en economía conductual** para crear el Centro de Excelencia BECO. Esto ha de incluir tanto **formación básica al equipo extendido** para que puedan aplicar una perspectiva conductual a los proyectos habituales, como **formación específica al equipo especialista BECO** que permita tanto la masterización de la disciplina como la especialización en áreas de conocimiento particulares (ej. *Behavioral Pricing*).

- Una forma de hacer más atractiva la formación para los empleados es mediante modelos de certificación, que supongan la validación de nuevas competencias relativas a esta metodología BECO.
- Ten en cuenta tanto las competencias en materia de análisis y diseño de soluciones (sesgos, heurísticos, metodologías) como de diseño y evaluación experimental (diseño de intervención y análisis de datos).

Define claramente objetivos e incentivos para incrementar la motivación.

También puedes aplicar la propia economía conductual en el diseño de tu estrategia de gestión del cambio usando la [Matriz de Estrategia de Cambio de Comportamiento](#) para adaptar tu enfoque al grado de madurez de la aplicación BECO.



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Consolida el modelo operativo

Consolida el modelo de gobierno

Realiza una gestión del cambio

Define la estrategia de escalado

Fase I
Búsqueda

Fase II
Experimentación y evaluación

Fase III
Consolidación

Fase IV
Organización

Define los pasos a seguir y los hitos a cumplir para conseguir transformarse en una organización BECO

Concreta una **hoja de ruta para el despliegue de la metodología BECO**.

- Establece una **estrategia global con objetivos específicos y medibles** para poder hacer un seguimiento del nivel de cumplimiento.
- Realiza un **análisis post-mortem** del cumplimiento de estos objetivos.
- Establece un **plan de ajustes** para ir aplicando (plazos/objetivos/recursos, etc.).

Realiza una **incorporación progresiva**: ve desarrollando la incorporación de planes *ad hoc* de *onboarding*, formación, *mentoring*, acompañamiento, etc.

Es importante contar con alguna **herramienta que ayude a monitorizar la estrategia de escalado**, para identificar y corregir desviaciones.

Puedes utilizar el [BECO Organization Canvas](#) para identificar los elementos clave a tener en cuenta para la transformación de la organización



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

3.4. Ejemplo

Consolida el modelo operativo

Definimos los **perfiles que van a conformar el Centro de Excelencia BECO**, teniendo en cuenta las competencias necesarias y asegurando que exista un **Chief Behavioral Officer** con experiencia suficiente para garantizar la eficacia del despliegue.

Establecemos un **marco de colaboración y gestión de conocimiento** entre este Centro de Excelencia y otros miembros de departamentos que vayan a colaborar en la implementación de la metodología.

Consolida el modelo de gobierno

Creamos cuatro comités clave que van a ayudarnos a fomentar la aplicación de la metodología BECO:

- Un comité que haga seguimiento de la **estrategia BECO** y cómo esta se alinea con las estrategias globales.
- Un comité que **gestione la demanda de los departamentos** en busca de soluciones conductuales para asegurar el buen funcionamiento del Centro de Excelencia BECO.
- Un comité que revise las **consideraciones éticas** de la actuación BECO.
- Un comité que revise el **cumplimiento de la metodología BECO y la calidad global de las intervenciones**.

Realiza una gestión del cambio

Realizamos un **estudio de contexto** en nuestra organización para entender de qué forma es mejor gestionar el cambio hacia un enfoque conductual transversal.

Desarrollamos comunicaciones que se adapten a este contexto, **convirtiendo la óptica conductual en una opción predeterminada** al iniciar cualquier proyecto.

Define la estrategia de escalado

Reforzamos la implementación de la metodología BECO a través de una **hoja de ruta alineada con los objetivos estratégicos** que iremos **revisando de manera periódica** para adaptar sus elementos si fuese necesario para garantizar la eficacia global del despliegue BECO.

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización



3.5. Equipo a involucrar

Consolida el modelo operativo

- **Equipos de procesos y operaciones** que implementen **cambios en los procesos operativos** para integrar la metodología BECO.
- **Equipo de RR.HH.** que despliegue **programas de capacitación y desarrollo**.
- **Equipo de IT** que ayude a desarrollar **herramientas y sistemas tecnológicos necesarios** para la implementación de la metodología BECO.

Consolida el modelo de gobierno

- **Equipo de Dirección** que ayude a **identificar responsables para cada comité** y ayuden a establecer **sistemas de reporte** para su correcto funcionamiento.

Realiza una gestión del cambio

- **Equipo de Dirección** que de **apoyo y dirección** para la gestión del cambio a nivel organizativo.
- **Equipo de gestión del cambio** para **definir y hacer seguimiento de la estrategia**.
- **Equipo de comunicación** como **responsables de comunicar de manera efectiva** los objetivos, metodología y beneficios de la economía conductual.

Define la estrategia de escalado

- **Equipo de Dirección** que **supervise y apoye el proceso de escalado** de la metodología BECO.
- **Responsables dentro de los equipos involucrados** para realizar el seguimiento de la estrategia.

Equipo BECO

- Ayudar a **definir el equipo** tanto interno como externo necesario para desplegar la metodología.
- Facilitar las **capacitaciones** de los distintos equipos necesarios.
- Facilitar la **definición del modelo de gestión del conocimiento**.
- **Formar parte de los comités** y asegurar su correcto funcionamiento.
- Buscar **apoyo externo de expertos** donde sea necesario.
- **Apoyar al equipo encargado de gestión del cambio** en el desarrollo de iniciativas y marcos para impulsar el uso de la metodología BECO.
- **Apoyar el desarrollo de la hoja de ruta de escalado**, así como en el desarrollo de la estrategia de ajuste a seguir para ir adaptándola a las necesidades de la organización conforme estas vayan cambiando.



Índice

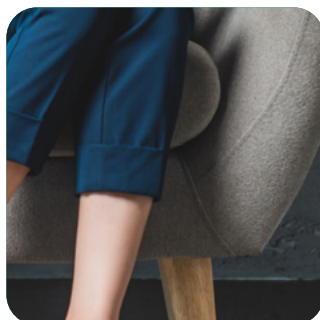
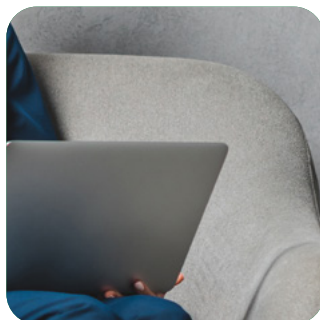
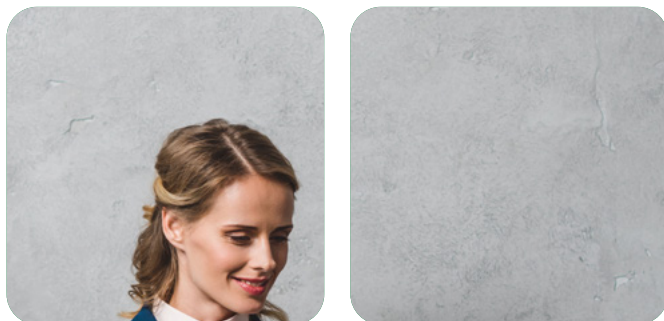


Inicio de sección



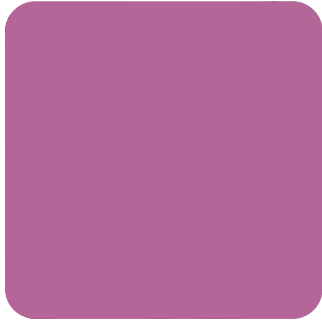
Siguiente sección

3.6. Resumen



- 1 En esta fase es clave **integrar el enfoque conductual desde el inicio** en todos los proyectos que se lleven a cabo en la organización, ya sean internos o externos.
- 2 Es importante **crear una infraestructura organizacional BECO** para que los empleados sepan **a quién acudir** para obtener soporte en materia de economía conductual cuando sea necesario.
- 3 El equipo encargado de proporcionar este soporte ha de tener el entendimiento completo de cómo **incorporar los resultados y aprendizajes en los distintos departamentos**.
- 4 Esta fase te permitirá **reforzar la aplicación de la metodología BECO**, asegurar un conocimiento y apoyo de la misma y afianzar su posición para **lograr los objetivos estratégicos apoyándonos en ella**.

Fase I
BúsquedaFase II
Experimentación
y evaluaciónFase III
ConsolidaciónFase IV
Organización



4. Conclusiones





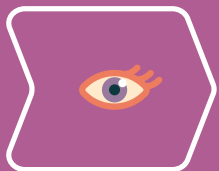
4.1. Resumen

Como hemos ido viendo en esta guía, todas las fases de la **Metodología BECO** son necesarias para poder desplegar adecuadamente la economía conductual en tu organización.

Asegúrate de **cumplimentar adecuadamente cada una de las etapas dentro de estas fases**, y de **consultar esta guía cuando lo necesites** para asegurarte de que estás **explotando todas las oportunidades que proporciona la economía conductual**.

Fase 1.

Búsqueda.



La fase de búsqueda te abrirá las puertas a **familiarizarte con la economía conductual** y te permitirá **entender el entorno** de tu organización para implementarla.

Esto te permitirá entender **cómo seleccionar áreas, comportamientos y soluciones**, así como evaluar posibles **barreras** en la implementación de la metodología, permitiendo un desarrollo más fluido del resto de fases.

Fase 2.

Experimentación y evaluación.

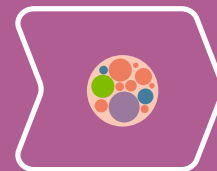


Durante la fase de experimentación y evaluación todo lo que hayas aprendido e identificado en la primera fase se pondrá en práctica.

A través de la **aplicación de un testing comparativo** entre enfoques conductuales diferentes, y tras el **análisis de datos cualitativos y cuantitativos** que recojas, podrás hacerte una idea de cómo mejorar la **evaluación de oportunidades**, lo que te ayudará a avanzar en las siguientes fases.

Fase 3.

Consolidación.



La tercera fase es clave en la **difusión de los datos** encontrados.

Te ayudará a encontrar la forma de **comunicar los resultados con la mayor eficiencia posible** y a alinear a todas las áreas en lo que respecta a los objetivos del **enfoque BECO**.

Lograrás así **concienciar** acerca del **valor de la experimentación**.

Además, te ayudará a **visualizar qué quieres obtener de la metodología BECO**, un paso esencial antes de la última fase.

Fase 4.

Organización.



La última fase se construirá sobre las fases anteriores.

Te permitirá introducir en el ADN de la organización y de todos los proyectos por desarrollar una **metodología BECO**.

Encontrarás la forma de reestructurar **tanto el aspecto organizativo como el cultural** para crear un equipo (ya sea de miembros internos y/o externos) que pueda sacarle provecho a la economía conductual y así lograr los **objetivos estratégicos**, convertidos en objetivos de comportamiento, de tu organización.



4.2. Recomendaciones

Compromiso y liderazgo.

Es importante asegurar el compromiso y el liderazgo del equipo directivo para respaldar la implementación de la metodología BECO en todas las fases del proceso

Enfoque científico.

Se ha de tener en cuenta durante todas las etapas que la economía conductual requiere de un constante testeo y experimentación de manera iterativa para dar resultados.

Implicación multidisciplinaria.

Trata de garantizar la participación de equipos multidisciplinarios en cada fase para aprovechar diversas perspectivas y habilidades.

Creación de objetivos claros.

Define objetivos SMART para cada fase, piloto y experimento, lo que facilitará la evaluación del éxito y la toma de decisiones informadas.

Recopilación y análisis de datos.

Prioriza la recopilación y el análisis de datos precisos y relevantes en todas las fases, lo que permitirá una evaluación rigurosa del impacto de las intervenciones basadas en la economía conductual.

Comunicación efectiva y transparente.

Es crucial mantener una comunicación abierta y transparente en toda la organización sobre los objetivos, progresos y resultados de la implementación de la metodología BECO.

Flexibilidad y adaptación.

Hay que estar dispuesto a ajustar y adaptar la metodología según sea necesario a lo largo del proceso, en función de los resultados y lecciones aprendidas en cada fase y el contexto particular de tu organización.

Capacitación y desarrollo.

Se ha de proporcionar capacitación y recursos adecuados para el desarrollo de habilidades en economía conductual y la metodología BECO a todos los niveles de la organización.



4.3. Casos de uso

A continuación, te mostramos algunos ejemplos de casos de uso donde se han seguido las etapas y las fases descritas en esta metodología. Podrás utilizar estos ejemplos como parte de tu **comunicación interna** para concienciar a los miembros de tu organización de **todo lo que se puede lograr a través de la economía conductual y una metodología rigurosa**.

Ten en cuenta al revisarlos que cada organización parte de un contexto diferente, y por tanto cada una ha requerido un nivel de recursos y tiempo diferente.

Banca
internacional

Banca
seguros

Hub
gubernamental
de economía
conductual

Banca
digital

Aseguradora
internacional

Entidad de
gestión de
cobro



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Banca internacional



Búsqueda

aprox. 1 año

- El **CEO de la compañía conocía la economía conductual** y decidió **impulsar la disciplina en el banco**.
- Se identificaron áreas donde se podía aplicar la economía conductual, **preparando el lanzamiento de proyectos piloto en tres países** donde la organización tenía sede.
- Estos proyectos piloto se realizaron con ayuda de una **consultora externa**.



Experimentación y evaluación

aprox. 3.5 años

- Los proyectos piloto tuvieron un impacto muy positivo, produciendo un **incremento en ventas, NPS y fidelización del cliente**.
- Desde entonces se han ido lanzando **experimentos en diferentes áreas**. Por ejemplo, se realizaron experimentos para fomentar la inscripción de mujeres en ofertas de empleo internas, logrando un **aumento del 30% en el número de mujeres que aplicaban**.
- Solo durante 2022 el banco lanzó +300 líneas de trabajo y +500 investigaciones y experimentos.



Consolidación

aprox. 2.5 años

- El éxito de la experimentación motivó la **creación de un equipo interno**, consolidando la disciplina dentro del ámbito de **Client Solutions**.
- El trabajo del equipo interno se vio potenciado por el desarrollo de **planes de comunicación y formación interna**, así como la perfilación de una **metodología BECO interna**.
 - **1.000+ empleados han completado un curso presencial.**
 - **16.000+ han finalizado un curso en línea.**
- Se preparó una **entrevista con el CEO de la compañía** para hablar de la disciplina, y se invitó a un **conocido experto de la disciplina para dar una clase magistral** en la sede central de la compañía.



Organización

en proceso

- La organización cuenta actualmente con **más de 30 especialistas internos en economía conductual**, además de contar también con multitud de especialistas de diferentes consultoras.
- Conscientes de la presión de demanda para el equipo BECO, la organización desarrolló una **herramienta de IA que es capaz de utilizar el conocimiento interno de BECO para hacer recomendaciones basadas en evidencia**, sin necesidad de apoyarse en el equipo BECO.
- En este momento **se están planteando la evolución** del rol BECO, la integración con otras disciplinas, la priorización de recursos, etc.



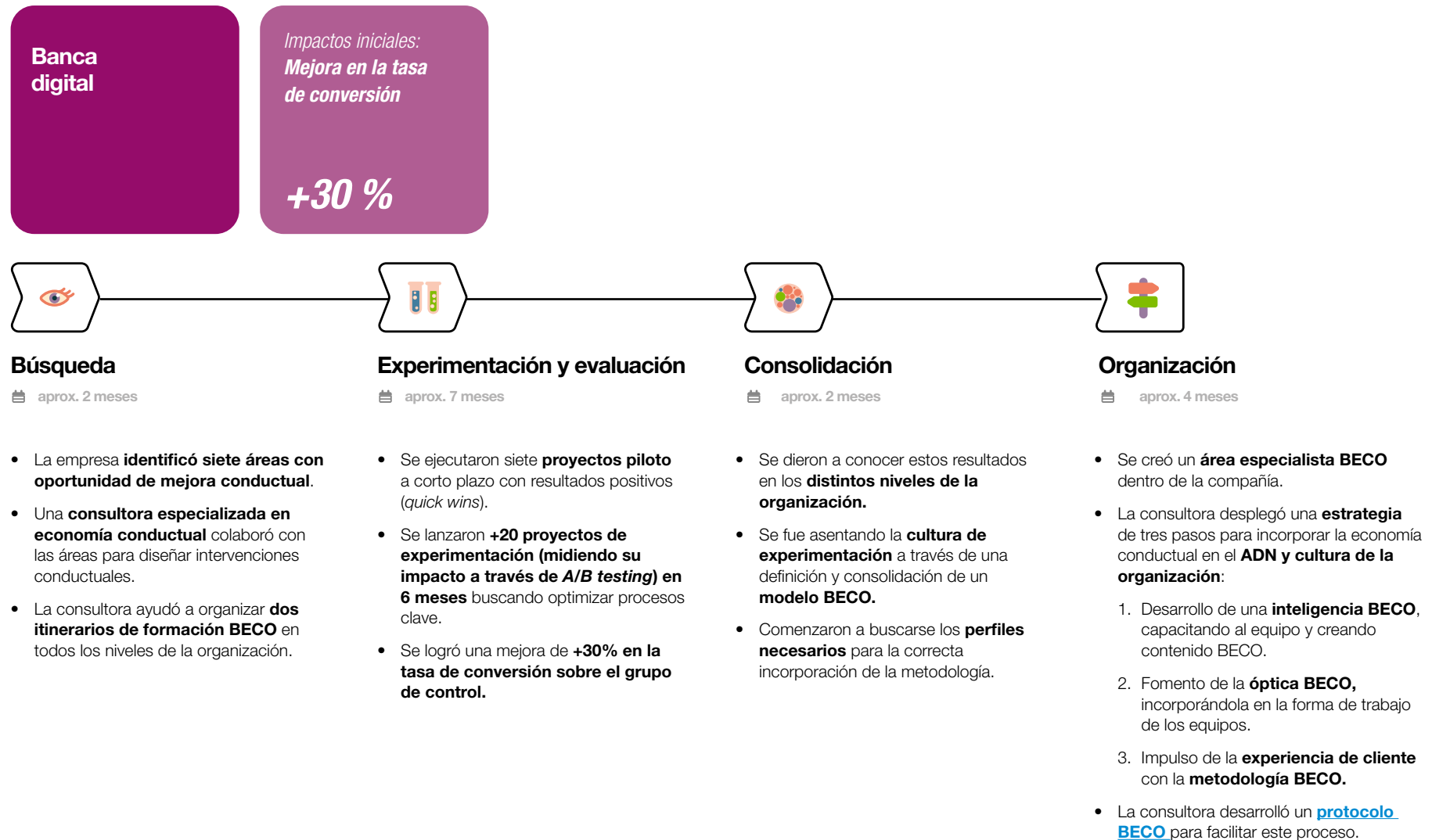
Índice



Inicio de sección



Siguiete sección





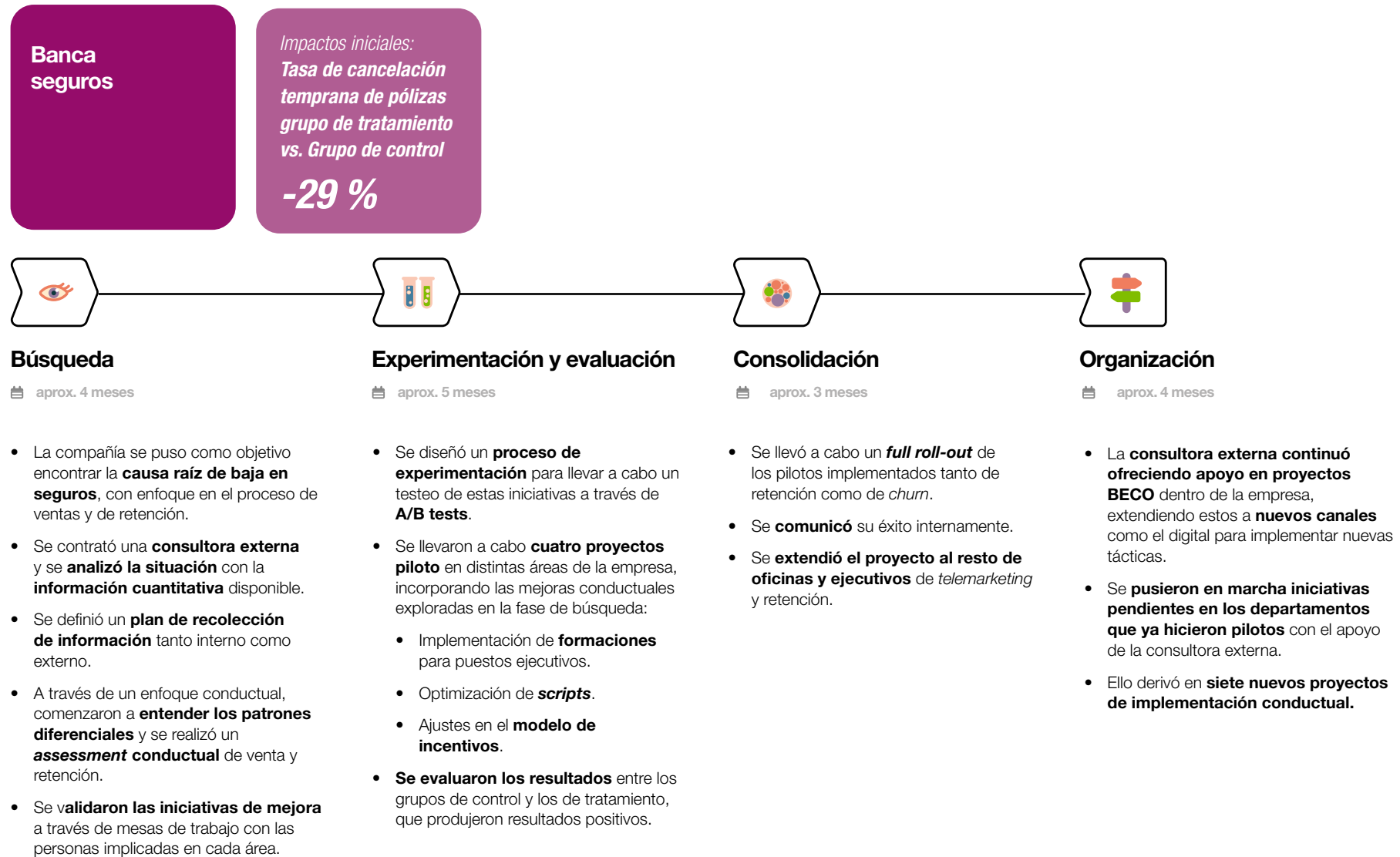
Índice



Inicio de sección



Siguiente sección





Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Aseguradora internacional



Búsqueda

📅 aprox. 6 meses

- La empresa identificó una **caída en el NPS** transaccional del seguro de autos en asistencia y siniestro.
- Propusieron la **cuantificación del impacto conductual** a través del cambio en los NPS.
- Contactaron con una **consultora externa** para que recolectase información de las áreas involucradas.
- Se diseñó un **modelo predictivo** para identificar clientes detractores. Este modelo pasó de identificar a 1 de cada 10 a 1 de cada 2 detractores.
- Se realizó un behavioral map del proceso end to end de atención y se identificaron diferentes **áreas de oportunidad: framing** en la comunicación y transparencia operacional.



Experimentación y evaluación

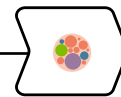
📅 aprox. 3 meses

- Se lanzaron **tres pilotos**:
 - Seguimiento de **clientes de alto riesgo**.
 - Gestión de **proveedores**.
 - Campaña de **digitalización de clientes**.
- Los **experimentos** se ejecutaron a través de **A/B testing**, de rápida ejecución.

Piloto 1:
Diferencia NPS
14 p.p.

Piloto 2:
Diferencia NPS
4 p.p.

Piloto 3:
Diferencia NPS
10 p.p.



Consolidación

📅 aprox. 3 meses

- Se **mostraron los resultados** a los sectores involucrados en el NPS en cada grupo del testing.
- Se **internalizó el modelo predictivo** en el área de uso.
- Se **sistematizó el piloto de seguimientos** en clientes de riesgo.



Organización

🔄 en proceso

- Se identificaron **nuevos casos de uso** en la organización para futura implementación.
- El modelo predictivo se **evolucionó** para identificar también promotores.
- Ahora se están planteando los siguientes pasos:
 - **Exportar el modelo** a otros países.
 - **Aplicar el modelo a otros servicios** con NPS transaccional (renovación, contratación, atención).



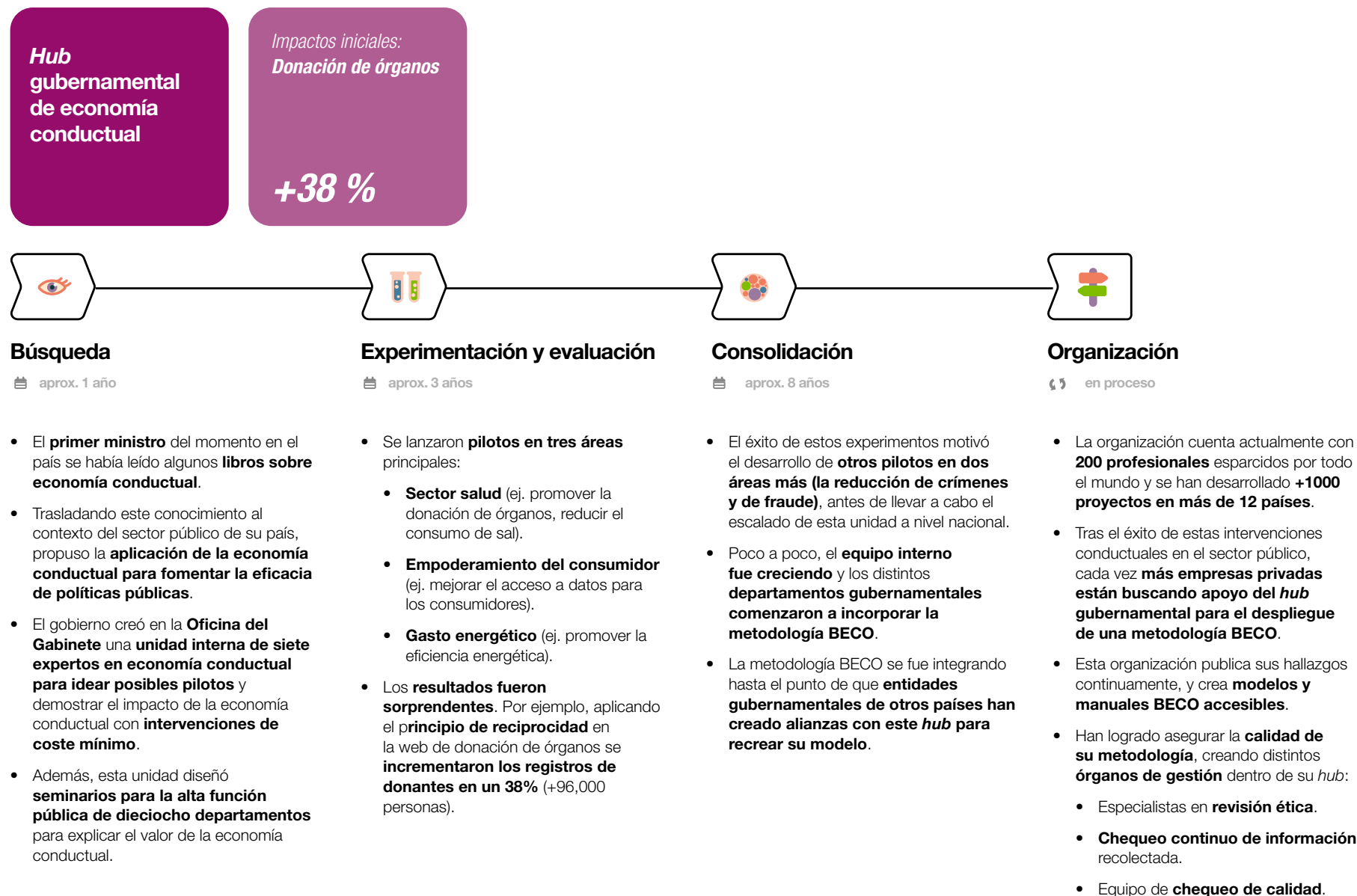
Índice



Inicio de sección



Siguiente sección





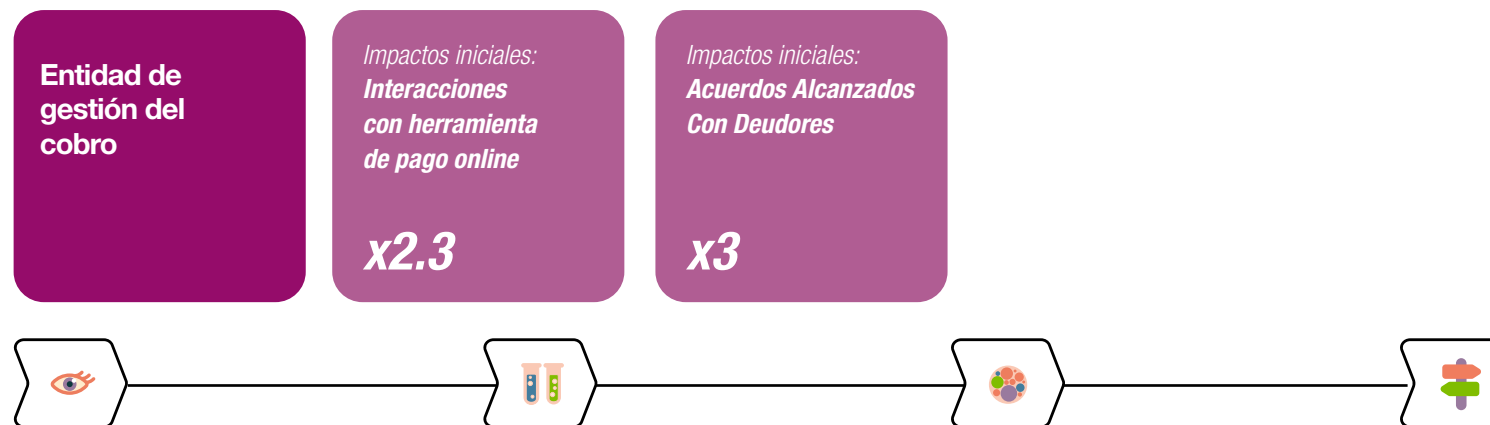
Índice



Inicio de sección



Siguiente sección



Búsqueda

📅 aprox. 2 meses

- Un miembro del equipo de *marketing* se interesó por una **conferencia sobre economía conductual** y fue como asistente.
- Viendo el potencial de esta área, lo comunicó internamente y se decidió contratar a una **consultora especializada** que permitiera experimentar con la aplicación BECO.
- La consultora realizó un **diagnóstico inicial** para identificar elementos clave de la economía conductual que estuvieran influyendo en los procesos de la entidad.

Experimentación y evaluación

📅 aprox. 8 meses

- Se planearon y diseñaron varios **proyectos piloto BECO**, uno para cada uno de los países donde tiene sede esta entidad.
- Eran **intervenciones conductuales pequeñas**, como hacer ligeras modificaciones en las palabras usadas en SMS o cartas de recobro.
- Cada piloto duró alrededor de **2 a 4 semanas**, a lo que se ha de sumar el tiempo de análisis y evaluación de cada uno.

Consolidación

🔄 en proceso

- Se pasó de una **estrategia informal de comunicación a una más formal respecto al impacto de la economía conductual**.
- Se creó una **newsletter** para comunicar los resultados de los experimentos, haciendo hincapié en el **impacto monetario de estas intervenciones conductuales**.
- Se decidió pasar de un testeo aislado de conceptos conductuales a una **estrategia completa, transversal y a gran escala**.
- Para ello, se está preparando un **experimento de mayor escala** que cubra un proceso *end-to-end* de la organización para poder demostrar un mayor impacto.

Organización

🔄 en proceso

- La consultora está colaborando con la entidad para **crear un equipo BECO** conformado tanto por nuevas incorporaciones como por empleados existentes que se han formado en esta área.
- También está preparando un **programa formativo para este nuevo equipo BECO** para alinear objetivos.
- Se está creando un **BECO hub local** en cada uno de los países, apoyado por un **sistema de coordinación y supervisión** a nivel global.



Índice



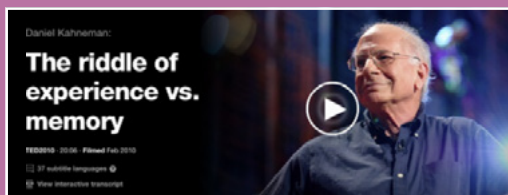
Inicio de sección



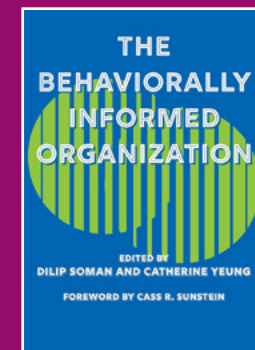
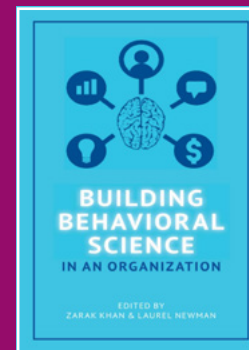
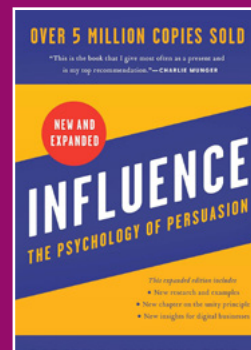
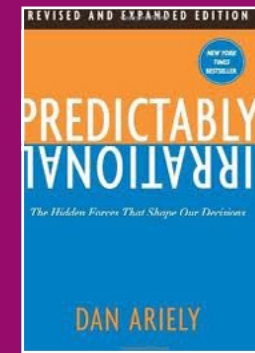
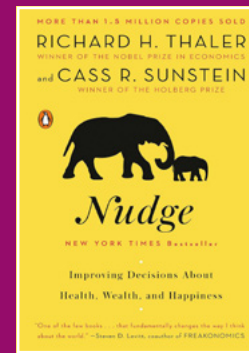
Siguiente sección

4.4. Recursos adicionales

TedX Talks:



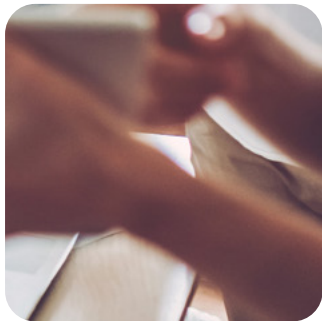
Libros recomendados:





5. Anexo

- Aspectos teóricos**
- Aspectos prácticos**
- Modelos y *Frameworks***
- Canvas* y Matrices**
- Referencias bibliográficas**



5. Anexo

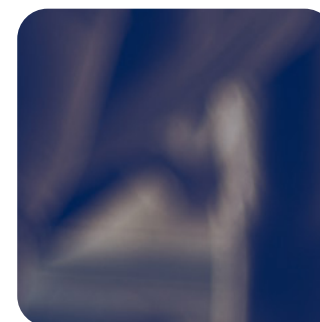
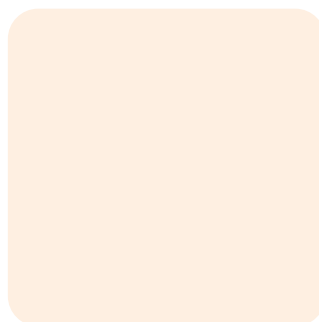
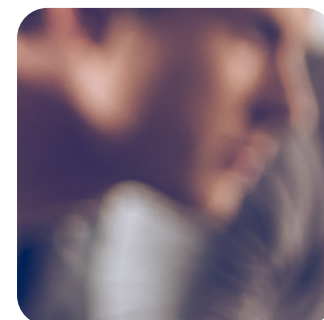
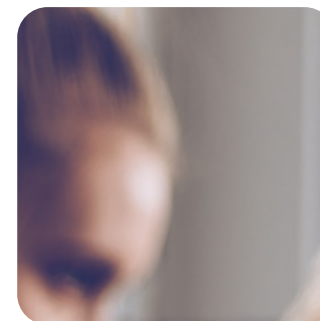
Aspectos teóricos

Aspectos prácticos

Modelos y *Frameworks*

Canvas y Matrices

Referencias bibliográficas





5.1. Los tres “límites” del comportamiento

5.1.1. La racionalidad limitada

Según **Simon**, nuestras decisiones a menudo son intuitivas y predeciblemente ilógicas, incluso para profesionales altamente capacitados, quienes se apoyan rutinariamente en reglas generales inexactas y en la intuición (“pensar rápido”) para tomar decisiones complejas que requieren un análisis cuidadoso de los datos (“pensar lento”). Como ya apuntaba la antropóloga **Margaret Mead**: *“Lo que la gente dice, lo que hace y lo que dice que hace son cosas completamente distintas”*.

Daniel Kahneman amplió esta idea al distinguir dos tipos de pensamiento: el “pensar rápido” (**Sistema 1**) y el “pensar lento” (**Sistema 2**). El pensamiento rápido es automático y está basado en la intuición, mientras que el pensamiento lento requiere un mayor esfuerzo al basarse en un análisis lógico de los datos. Usar el Sistema 1 no es siempre negativo: este enfoque nos resulta útil en la mayoría de los casos, ya que sería impracticable analizar lógicamente cada decisión que tomamos a diario. No obstante, también genera un problema: al Sistema 1 no se le da bien la estadística, pudiendo conducir a sesgos inconscientes que pueden ser peligrosos. Y es que nuestra capacidad para comprender y aplicar conceptos estadísticos es limitada. Estamos tan alejados de ser seres racionales que Daniel Kahneman describió la mente humana como **“una máquina para sacar conclusiones precipitadas”**.

Una vez que entendemos esto, ¿cómo podemos reestructurar nuestro entendimiento de la toma de decisiones? Pues bien, la economía conductual se apoya en el uso de **evidencia, experimentación y modelos predictivos** para poner en marcha el Sistema 2 si este es necesario para mejorar la toma de decisiones. Veamos un ejemplo concreto:

Digamos que formas parte del departamento de **RR.HH.** La eficacia de las actuaciones de tu departamento depende de cómo reaccionen los empleados que forman parte de tu organización, y la economía conductual te puede ayudar a predecir, medir y evaluar estas actuaciones teniendo en cuenta los sesgos a los que todos los humanos somos susceptibles. Podemos mirar hacia el caso de Google, que comparte abiertamente gran parte de su experimentación y ha utilizado el [análisis conductual para transformar sus prácticas de contratación](#).

- Se pasó de casi una docena de entrevistas a solo cuatro después de que un análisis estableciera que la utilidad marginal de más de cuatro entrevistas era prácticamente nula.
- Se prohibió el uso de preguntas de entrevista tipo acertijo, como “¿Cuántas pelotas de golf caben en un autobús escolar?”, tras determinar que no tenían valor predictivo.
- Dejó de dar tanta importancia a los títulos universitarios de las mejores universidades, al darse cuenta de que se estaba pasando por alto a candidatos excelentes de instituciones menos destacadas.

El patrón evidente en estas actuaciones es la adopción de un **enfoque científico**: en lugar de depender únicamente de la intuición rápida del Sistema 1, se recopilan, estandarizan y analizan cuidadosamente los datos obtenidos de los procesos de entrevista. Este enfoque científico permite tomar **decisiones fundamentadas y basadas en evidencia**, en lugar de confiar en juicios intuitivos que pueden estar sesgados o no ser fiables.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

5.1.2. La fuerza de voluntad limitada

En tu organización actúas como **arquitecto/a de decisión**, y la economía conductual puede ayudarte a hacerlo de una manera más rigurosa. Veamos ejemplos más concretos:

Digamos que trabajas en el equipo encargado de **desarrollar productos y servicios para el cliente**. En esta área, el entendimiento del proceso de toma de decisiones y la probabilidad de que un producto o servicio sea comprado por el cliente es una pieza clave de tu trabajo.

Partiendo de la teoría de la racionalidad limitada, los humanos tenemos **recursos mentales limitados**, por lo que quienes toman decisiones no pueden considerar demasiadas opciones. Cuando a un cliente le presentas una lista de productos demasiado compleja o exhaustiva, existe el peligro de generar una **sobrecarga de opciones**, que ocurre cuando el cliente se siente abrumado por la cantidad de opciones que se ofrecen y cae en el **sesgo de “parálisis por análisis”**, lo que lleva a que terminen sin escoger siquiera. Por ello, presentar solo algunas recomendaciones personalizadas de productos relevantes es un ejemplo perfecto de cómo limitar los productos que el cliente debe considerar.

Otro de los fundamentos conductuales que utilizan los arquitectos de decisión para influir en la toma de decisiones es la **secuencia en la que se presentan las opciones**. Si la primera opción presentada parece muy buena o muy mala, esto puede afectar a la forma en que los clientes perciben las opciones posteriores. De acuerdo con la evidencia empírica, si colocamos la opción *premium* o más cara al inicio, esto hará que los planes estándar o más baratos

mostrados a continuación parezcan una mejor oferta. Esta situación se ve afectada por el **sesgo de anclaje**, un fenómeno psicológico a través del cual las personas tendemos a depender en exceso de la primera información que recibimos al tomar decisiones, incluso cuando esta información es irrelevante o poco fiable. Esta primera información actúa como un “ancla”, que influye en la forma en que evaluamos y procesamos la información posterior, pudiendo llevarnos hacia juicios sesgados.

Más allá de estos ejemplos concretos, desde una perspectiva más holística la economía conductual te proporciona un nuevo enfoque en el desarrollo de productos y servicios:

- Por un lado, en la **fase de ideación**, un diagnóstico del comportamiento a través de la recopilación de datos sobre los comportamientos existentes y el mapeo del entorno de toma de decisiones del usuario permite ir más allá de lo que los clientes dicen que quieren y revela las motivaciones subyacentes que impulsan a los usuarios. Asimismo, la **experimentación** (de la que hablaremos en detalle más adelante) en la fase de investigación sirve para confirmar las asunciones clave, que permite evitar depender de la intuición para tomar decisiones sobre el producto o servicio en cuestión.
- Por otro lado, en la **fase de diseño**, el estudio de los comportamientos te puede permitir diseñar formas de conducir a los clientes hacia los comportamientos deseados. De nuevo la experimentación toma un papel clave, pues la realización continua de experimentos, su seguimiento y la promoción tanto de los experimentos exitosos como de los fallidos es crucial para que el resto de la organización pueda aprender de la experiencia, creando un modelo más óptimo cada vez.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

5.1.3. El interés propio limitado

Es importante distinguir entre dos tipos de motivación: la **motivación intrínseca**, que se refiere a realizar una actividad por el placer y la satisfacción que se obtiene de la actividad en sí misma, y la **motivación extrínseca**, que implica realizar una actividad con el fin de obtener recompensas externas o evitar castigos, como el salario, el reconocimiento o evitar críticas.

El economista conductual **Dan Ariely** ejemplifica esta diferenciación con una situación cotidiana: “Imagina que asistes a una cena y te ofrecen a pagarle a tu anfitrión \$100 por preparar una comida excepcional. Es probable que el anfitrión se sienta ofendido y no vuelva a invitarte”. En este caso, la motivación del anfitrión no es extrínseca, no desea recibir una compensación económica, sino que su motivación es intrínseca, simplemente quiere cocinar para sus amigos y disfrutar de su compañía y agradecimiento.

El ejemplo de Ariely también revela un efecto más sutil: **los incentivos económicos pueden desplazar los motivadores intrínsecos**. Un [experimento conocido ilustra este fenómeno](#). En un experimento realizado en guarderías en Israel, se descubrió que la imposición de multas por recoger tarde a los niños se traducía en un aumento de las llegadas tardías de los padres para recoger a sus hijos. Esto se debía a que las multas transformaban lo que los padres antes veían como una responsabilidad social en una transacción económica.

¿Cómo puedes aplicar estos conocimientos? Según el psicólogo **Barry Schwartz**, en el ámbito laboral existen tres principales motivaciones intrínsecas a potenciar:

- Los empleados quieren lograr el **dominio** de su trabajo. Por ello, algunas organizaciones hacen esfuerzos activos por inculcar una cultura de aprendizaje haciendo uso de la autoformación. Más allá del ahorro económico que supone la autoformación en lugar de pagar a formadores externos, permitir a los empleados obtener reconocimiento como profesores que dominan sus campos es un motivador eficaz.
- Los empleados quieren **autonomía** al realizar su trabajo. De ahí la importancia de brindar a las personas con oportunidades para desarrollar su creatividad. Ejemplo de ello es el [programa de la regla del 20%](#) del tiempo que aplica Google, en el que a los empleados se les permite dedicar un día a la semana para trabajar en proyectos que no garanticen beneficios inmediatos pero que puedan revelar oportunidades de inversión futuras. Por otra parte, la empresa **Zappos**, conocida por su excelente servicio al cliente, no monitorea los tiempos de llamadas de su departamento de atención al cliente, ni les asigna guiones para leer, potenciando así la motivación intrínseca de sus trabajadores de hacer bien su trabajo y atender adecuadamente al cliente.
- Los empleados tienen la necesidad de sentir que su trabajo tiene un **propósito**. De acuerdo con el experto **Paul Dolan**, esto se puede lograr por diferentes vías, como es a través del uso de *feedback* constante, pues recibir *feedback* es un elemento importante para sentir que el trabajo que uno hace es significativo.



5.2. Glosario

Economía conductual: Una metodología científica y práctica que permite tener en cuenta cómo se comportan las personas para adaptar procesos a estos comportamientos.

Piloto: Primer desarrollo de un experimento de prueba y menor escala antes de poner en marcha un proceso de experimentación a gran escala para entender el contexto y adquirir aprendizajes acerca de cosas que funcionan y cosas que no.

Experimentación: Un piloto de mayor escala donde se observan los comportamientos tras implementar una **intervención conductual**, comparando entre un **grupo de control**, que se mantiene igual, y un **grupo de tratamiento**, donde se prueba la intervención conductual para detectar su impacto.

Heurístico: Atajos mentales que permiten a las personas solucionar problemas y tomar decisiones rápidamente (**Sistema 1**).

Sesgo: Error sistemático en el que asumimos algo prejuiciosamente o estereotípicamente para tomar una decisión rápidamente. Se podría decir que es el lado negativo de los heurísticos.

Ruido: La variabilidad indeseada en el juicio de alguna situación. Mientras el sesgo hace que nuestro juicio se desvíe de manera sistemática en una misma dirección, el ruido se refiere a aquellos factores externos que pueden hacer que nuestro juicio se desvíe en direcciones diferentes cada vez.

Barrera conductual: Alguna fricción en el desarrollo de un comportamiento, o en algún paso específico del desarrollo que impide a la persona realizar el comportamiento deseado.

Oportunidad conductual: Entendimiento de una barrera conductual que puede utilizarse como palanca para paliar los efectos de una barrera conductual y fomentar el comportamiento deseado.

Intervención conductual: Propuesta de solución a algún sesgo o heurístico identificado que esté llevando a un comportamiento no deseado, a través de una sugerencia directa o indirecta para promover el comportamiento deseado.

Key Performance Indicators (KPI): Medidas cuantitativas que miden el desempeño de una organización en base a sus objetivos.

Key Behavioral Indicators (KBI): Medidas cualitativas que miden la modificación de comportamientos clave para evaluar y mejorar el desempeño de una organización.

Estándar ético: Principios de conducta esperada a la hora de planear e implementar una intervención conductual.

Margen de confianza: Porcentaje que nos indica con cuánta certeza podemos decir que estamos seguros de un resultado obtenido.

[Definiciones](#) de los principales heurísticos y sesgos



5.3. Definiciones de los sesgos comportamentales

Estos son solo algunos de los sesgos usados en economía conductual.



Aversión a la Incertidumbre

Las personas tratamos de evitar cualquier situación incierta cuyos efectos o consecuencias desconozcamos al completo.



Maldición del Conocimiento

Asunción que hace una persona al comunicarse, creyendo que la otra tiene el mismo conocimiento o información sobre el tema. A menudo, se sobreestima la información que la otra persona realmente posee, lo que puede causar malentendidos.



Efecto Barnum

Relacionar descripciones de personalidad genéricas como si fueran propias y específicas de una persona.



Efecto Ikea

Valoración más alta a productos en los que la persona ha participado en su creación, a través de lo cual aumenta el valor subjetivo que se le otorga.



Principio de Reciprocidad

Cuando alguien hace algo por otra persona, se genera una sensación de agrado y aceptación que provoca que quien ha recibido el favor tienda a estar más dispuesto a corresponderlo, aunque no se le haya pedido.



Efecto de Tendencia Hacia una Meta

Tendencia a acelerar el esfuerzo y rendimiento a medida que se acerca una meta o recompensa deseada.



Aversión a la Pérdida

Las personas sienten el impacto de una pérdida casi dos veces más fuerte que una ganancia, aunque sea casi igual de intensa.



Efecto de Dotación

Tendencia de las personas a sobrevalorar algo cuando les pertenece.



Heurística de la Representatividad

Toma de decisiones comparando la situación presente con el prototipo mental más representativo.



Heurística de la Afectividad

Toma de decisiones influenciada por emociones del momento presente.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Estos son solo algunos de los sesgos usados en economía conductual.



Principio de Familiaridad

Las personas tienden a desarrollar una preferencia por una opción más que otras simplemente porque les resulta familiar.



Efecto de Aislamiento

Si se presentan múltiples objetos similares, el objeto que se diferencia más del resto es el que tiene más probabilidades de ser seleccionado.



Sesgo del Presente / Descuento Hiperbólico

Las personas prefieren recompensas inmediatas a recompensas a largo plazo, aunque estas últimas sean mejores.



Sesgo de Autoridad

Certeza y confianza que una persona le da a una figura de autoridad, creyendo que la información que comparten es correcta sin cuestionarla y llevando a la gente a ser influenciados con más facilidad por ellos.



Sesgo de Confirmación

Tendencia a reconfirmar las ideas o valores de uno mismo, prestando más atención a detalles que confirmen sus ideas que a detalles las contradigan.



Efecto Halo

Si alguien atractivo está hablando, las personas tienden a asignarle otras cualidades positivas a esa persona.



Efecto de Anclaje

Las personas tienden a tomar como punto de comparación la primera información que se les haya presentado, lo que influye en sus futuras decisiones.



Efecto de Parcelación

Cuando alguien divide los recursos disponibles en partes más pequeñas para poder procesarlas, llevando a decisiones subóptimas al no considerar una imagen completa.



Contabilidad Mental

Llevar un registro mental de algo, creando categorías y asignaciones no necesariamente racionales.



Efecto Marco

Las decisiones tomadas por las personas dependen y varían según cómo se presenten las opciones, ya sea de forma positiva o negativa.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Estos son solo algunos de los sesgos usados en economía conductual.



Heurística de Disponibilidad

Basar las decisiones en la información que está fácilmente disponible, en lugar de buscar y considerar toda la información relevante.



Sesgo de Atención

Cuando se presta más atención a ciertos aspectos una vez captan el interés de la persona.



Sobrecarga Cognitiva

Cuando a una persona se le dan demasiadas opciones entre las cuales elegir, lo que puede llevar a una toma de decisiones subóptima.



Fatiga de Decisión

Agotamiento mental que se produce al tomar muchas decisiones, lo que puede llevar a evitar tomar decisiones por completo.



Opción por Defecto

Cuando la opción preseleccionada o predeterminada es elegida porque se considera la "mejor opción" según una sugerencia implícita.



Efecto de Enfoque

Tendencia de una persona a dar demasiada importancia a ciertos aspectos de una situación mientras ignora otros debido a cómo se presenta la información.



Precios Psicológicos

Cuando una persona toma una decisión basándose en su opinión sobre un precio, dependiendo de las emociones y percepciones psicológicas que obtiene del producto o servicio.



Normas Sociales

Tendencia de las personas a sentirse más seguras al actuar cuando se identifican con otros individuos similares que ya han llevado a cabo ese comportamiento.



Sesgo de Compromiso

Tendencia a ser más propenso a mantenerse firme en una decisión o curso de acción una vez que se ha comprometido con él.



Dependencia de Referencia

Cuando una persona evalúa las ganancias y pérdidas en relación con un punto de referencia específico, en lugar de en términos absolutos.



5.4. Cuasiexperimento longitudinal

¿Qué es?

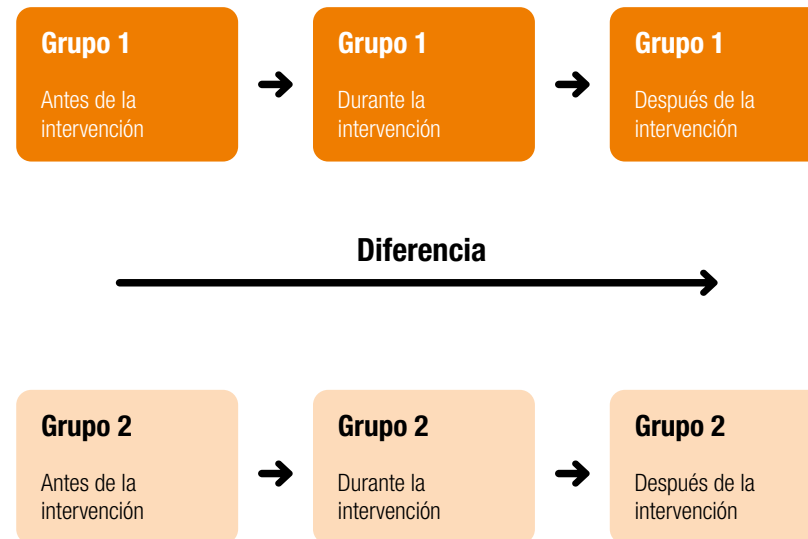
Un cuasiexperimento longitudinal es un **experimento de investigación no aleatorio**. Es decir, sigue todos los aspectos de un experimento, a excepción de la división de los grupos de manera **aleatoria**. Normalmente en este tipo de experimentación la diferencia es medida y no manipulada.

¿Cuándo se usa?

Cuando no se puede crear un experimento aleatorio por **ausencia de condiciones para crear un grupo de control y otro de tratamiento de manera aleatoria**. Este tipo de experimento también se puede usar cuando se lleva a cabo un **experimento en línea** para facilitar más control.

¿Cómo puedo llevarlo a cabo?

Cuando no hay posibilidad de crear tus grupos aleatoriamente, se puede hacer una intervención pre-post, en la que se miden los resultados antes, durante y después de la intervención para ver su efectividad. En este caso, un grupo no es expuesto a la intervención, y el otro sí.



Ejemplo

Una empresa busca entender por qué sus empleados llegan tarde al trabajo. Planean implementar como solución un sistema de fichaje con el que los empleados que lleguen a tiempo obtendrán puntos.

Para testear si esta intervención funcionará, aplican el nuevo sistema al departamento de *marketing*, pero no al de recursos humanos. Durante unos meses, chequean los fichajes de cada grupo y al final comparan los resultados respecto a las horas de entrada de cada grupo.

Al darse cuenta de que la diferencia entre la hora de llegada entre los dos grupos es significativa, se toma la decisión de adaptar el nuevo sistema al resto de la empresa para mejorar la puntualidad de los empleados.

Recuerda

Recuerda que este tipo de experimento no contiene todos los requisitos de validez interna. Por lo tanto, es una alternativa que **solo debe ser usada si no es posible aplicar la experimentación** más rigurosa explicada detalladamente en este manual.



5.5. Técnicas de comunicación: *Storytelling*

¿Qué es?

El arte del **storytelling** radica en la habilidad de narrar historias, buscando comunicar un mensaje con la intención de evocar una respuesta específica en el receptor, que en este caso será interés por la economía conductual y su potencial en la organización, permitiéndole establecer una conexión emocional.

¿Cuándo se usa?

Una vez hayas realizado el proceso de experimentación, irás identificando aquellas historias de éxito que puedan tener mayor impacto en los diferentes equipos: el *storytelling* te ayudará a potenciar la eficacia de tu comunicación con ellos.



Ejemplo

Llevábamos tiempo buscando nuevas formas para potenciar la retención de talento y para alcanzar nuestros objetivos de rendimiento.

Fue entonces cuando decidimos aplicar principios de economía conductual. Al principio, éramos escépticos sobre si estos pequeños cambios realmente marcarían una diferencia. Pero pronto nos dimos cuenta de que estábamos equivocados.

Mediante la implementación de sencillas intervenciones basadas en la economía conductual, como la gamificación de objetivos, la simplificación de procesos y la creación de una cultura de feedback continuo, comenzamos a ver resultados sorprendentes.

Dentro del grupo de tratamiento, la tasa de retención de empleados mejoró en un 24% y los resultados de las encuestas de clima laboral revelaron una mejora del 15% en la satisfacción del empleado respecto al grupo de control.

La economía conductual no solo transformó nuestro departamento de RR.HH., sino que también ayudó a mejorar la satisfacción de los empleados.

5. Anexo

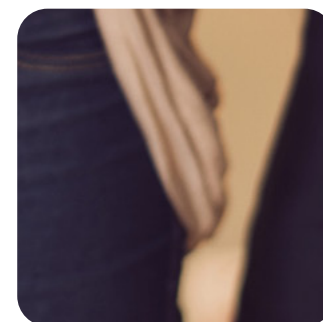
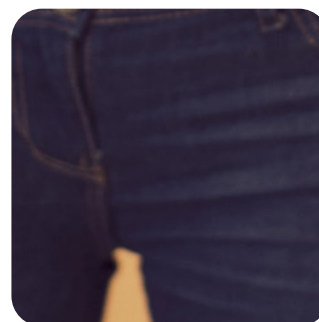
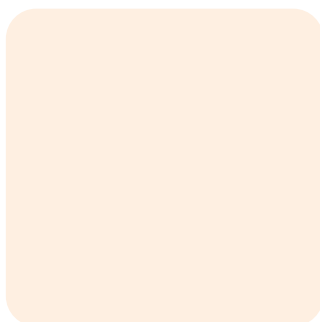
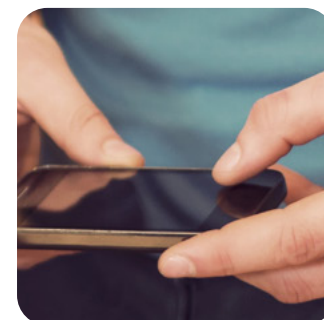
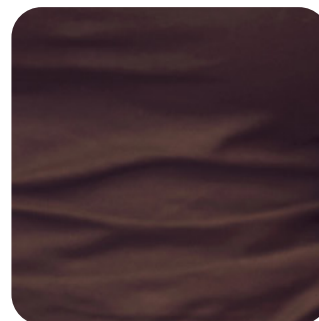
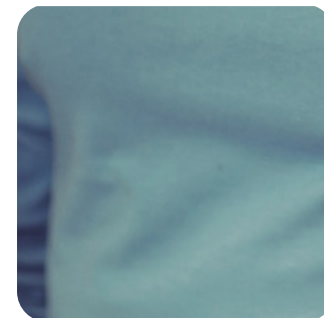
Aspectos teóricos

Aspectos prácticos

Modelos y *Frameworks*

Canvas y Matrices

Referencias bibliográficas





5.1. ¿Qué objetivos puede ayudarme a cumplir la economía conductual?

Experiencia de empleado

- **Mejora la toma de decisiones.** La economía conductual puede ayudar a los empleados de tu organización a tomar decisiones más informadas al comprender mejor cómo se ven afectadas por sesgos cognitivos y emocionales. Esto puede ser especialmente útil en áreas como la gestión de RR.HH., donde se toman decisiones relacionadas con la contratación, la formación y el desarrollo del personal.
- **Diseña incentivos efectivos.** La comprensión de los principios de la economía conductual puede ayudarte a diseñar sistemas de incentivos que motiven y guíen el comportamiento de los empleados de manera más efectiva. Por ejemplo, al utilizar estrategias como la gamificación, puede fomentar comportamientos específicos que contribuyan al éxito organizacional.
- **Promueve la salud y el bienestar.** Puedes aplicar la economía conductual para promover la salud y el bienestar de los empleados de tu organización. Por ejemplo, mediante la implementación de programas de bienestar que aprovechen los principios de la economía conductual, puedes alentar hábitos saludables y reducir comportamientos perjudiciales, como el sedentarismo o el estrés laboral.

Experiencia de cliente

- **Optimiza la experiencia de tus clientes.** Al aplicar los principios de la economía conductual, puedes diseñar experiencias personalizadas y relevantes para satisfacer las necesidades específicas de tus clientes. Mejora la retención de clientes, aumenta la lealtad a la marca y genera recomendaciones positivas.
- **Toma mejores decisiones.** La economía conductual puede ayudarte a comprender los factores subyacentes que influyen en las decisiones de tus clientes. Al identificar sesgos cognitivos y comportamientos irracionales, puedes tomar decisiones más informadas y efectivas en todas las áreas de relación con el cliente.
- **Impulsa la innovación.** Al comprender en profundidad las necesidades y preferencias de tus clientes, podrás desarrollar productos y servicios innovadores que se distingan. Puede ayudarte a identificar oportunidades que antes habías pasado por alto en ausencia de un enfoque y análisis conductual.
- **Explota las oportunidades de personalización y segmentación.** La economía conductual puede ayudarte a comprender mejor las preferencias y necesidades individuales de los clientes, lo que te permitirá ofrecer productos y servicios más personalizados y relevantes. Esto puede aumentar la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca.



5.2. Perfiles BECO

Chief behavioral officer (CBO)

Es el **propietario del proceso integral de aplicación de la metodología BECO: selecciona los proyectos BECO** a llevar a cabo, establece **cómo se transfieren al departamento de operaciones** y es el **responsable directo del grado de integración BECO** en toda la organización.

EL CBO deberá de ser un perfil interno con conocimiento de la empresa y su funcionamiento. Deberá **responsabilizarse del modelo BECO de la organización**, al igual que se responsabiliza de evaluar y trasladar los resultados al negocio.

Diseñador

Este perfil es responsable del desarrollo del **diseño conductual de las intervenciones asegurándose que estén alineadas con los patrones conductuales que se hayan identificado en el diagnóstico** y que se han validado a través de los *insights* cuantitativos y cualitativos. Para ello podrá utilizar herramientas como el *Behavioral Map* y otras **metodologías y frameworks**.

No todas estas intervenciones se probarán, pero ha de garantizar la **profundidad y amplitud de intervenciones potenciales** para fomentar el éxito del proyecto.

Responsable de estrategia y evaluación

Es una pieza central del equipo BECO puesto que es responsable de **garantizar que los proyectos sigan un diagnóstico adecuado de comportamiento** ratificado por todos los *stakeholders* relevantes y que tengan un **impacto significativo para justificar su posible escalado**.

Es un perfil que requiere **un profundo entendimiento del business model que justifica la implementación de la metodología BECO** a nivel interno para poder definir el posible éxito de cada proyecto en línea con este. De la misma manera este mismo deberá **evaluar los experimentos para generar evidencia que fundamente el posible escalado de intervenciones**.

Investigador cuantitativo

Este es un perfil clave tanto en la fase de búsqueda como de experimentación y evaluación que comparte la responsabilidad con el investigador cualitativo. Ha de ser capaz de **generar conocimiento y extraer insights valiosos de las investigaciones que se realicen**.

Utilizando métodos cuantitativos, estudiará **palancas conductuales**, entre ellas: las **presiones promotoras** (factores que hacen más probable que se produzca un comportamiento) y las **presiones inhibitoras** (factores que hacen menos probable que se produzca).

Investigador cualitativo

Este es un perfil clave tanto en la fase de búsqueda como de experimentación y evaluación que comparte la responsabilidad con el investigador cuantitativo. A diferencia del investigador cuantitativo, este obtendrá información de los individuos utilizando **métodos como entrevistas, focus groups, etc.**

El trabajo cualitativo realiza un **entendimiento** de los comportamientos para extraer conclusiones. A pesar de su mayor subjetividad, esta investigación ha de **estar alineada con la cuantitativa en todo el proceso**.



5.3. Diseño de *KBIs*

¿Qué es?

Mientras los *KPIs* (*Key Performance Indicators*) son medidas cuantitativas que miden el desempeño de una organización en base a sus objetivos, los *KBIs* (*Key Behavioral Indicators*) son los comportamientos que han de medirse de manera específica para evaluar y mejorar este desempeño. A su vez, estos *KBIs* pueden desglosarse en *engagement metrics*, métricas que medirán si el comportamiento se está realizando y en qué medida.

¿Cuándo se usa?

Los *KBIs* tienen que diseñarse cada vez que se plantee la modificación de un comportamiento. Esta tabla de ayudará a tener en cuenta todos los aspectos relevantes relacionados para que su diseño sea el adecuado.

EJEMPLO: Potenciar el pago online vs otras formas de pago.

Objetivo del <i>KBI</i>	Define claramente el objetivo o el resultado específico que se espera lograr con el <i>KBI</i> . ¿Cuál es el propósito principal de este comportamiento?	Este <i>KBI</i> se desdobra en dos objetivos que han de ser medidos: primero, el tratar de fomentar el pago (ya sea la cantidad total/la cantidad de personas que pagan/ambas, etc.) y, segundo, incrementar el porcentaje que lo hacen por el canal online vs otros canales.
Descripción del comportamiento	Describe detalladamente el comportamiento que se está observando o buscando. ¿Qué acciones o actividades están relacionadas con este comportamiento?	Aquí es importante valorar las acciones relacionadas como, por ejemplo, hacer clic en el <i>link</i> para pagar online, que tan solo es el primer paso para completar el pago. Aunque hay que tener en cuenta esta primera acción, es solo una de las muchas relacionadas con el comportamiento.
Métricas asociadas o <i>engagement metrics</i>	Identifica las métricas cuantitativas o cualitativas que se pueden utilizar para medir o cuantificar el comportamiento definido. ¿Cuáles son los indicadores específicos que reflejarán este comportamiento?	Una vez identificadas las acciones clave, tendrás que identificar las métricas asociadas a cada una: número de clics en el <i>link</i> para pagar online, número de personas que cierran la página sin comenzar el pago, número de personas que cierran la página habiendo comenzado a rellenar los datos para hacer el pago, etc. Estos son los <i>engagement metrics</i> .
Frecuencia de medición	Determina la frecuencia con la que se medirá el <i>KBI</i> (por día, semana, mes, trimestre, etc.). ¿Con qué regularidad se recopilarán los datos del <i>KBI</i> para su análisis?	Lo ideal es que los <i>KBIs</i> se recojan con la mayor frecuencia posible para que tu base de datos sea lo más completa posible.
Responsable	Asigna a una persona o equipo responsable de monitorear y registrar el <i>KBI</i> . ¿Quién será el encargado de supervisar y gestionar este indicador?	El equipo encargado de recoger estos datos ha de ser consciente de las métricas y la frecuencia de medición requerida.
Herramientas y recursos	Enumera las herramientas, sistemas o recursos necesarios para recopilar y analizar los datos del <i>KBI</i> . ¿Qué tecnologías o instrumentos se utilizarán para la recopilación y el análisis de datos?	El equipo encargado ha de contar con las herramientas y sistemas para la recopilación de datos.
Acciones correctivas	Establece un plan de acción para abordar cualquier desviación o resultado no deseado identificado a través del <i>KBI</i> . ¿Qué pasos se tomarán si los resultados del <i>KBI</i> no cumplen con las expectativas?	Las acciones correctivas o intervenciones a implementar pueden ser muy diferentes dependiendo de las métricas: si el problema es que muy poca gente hace clic en el <i>link</i> , habrá que ver cómo hacerlo más atractivo, mientras que, si la mayoría hacen clic en él, pero no finalizan el pago, tal vez haya que reconsiderar los datos que se requieren y cómo se requieren.
Evaluación y revisión	Programa revisiones periódicas para evaluar la efectividad del <i>KBI</i> y realizar ajustes según sea necesario. ¿Con qué frecuencia se revisará el rendimiento del <i>KBI</i> y se realizarán modificaciones si es necesario?	Teniendo en cuenta estos diferentes escenarios que pueden darse respecto al <i>KBI</i> , lo mejor será realizar una evaluación periódica (por ejemplo, cada 2 semanas) para poder reaccionar a las diferentes métricas y así entender mejor por qué se da o no el comportamiento.



5.4. Comité de ética

Definición de la misión

Garantizar el respeto de unos principios éticos básicos en la aplicación de la economía conductual tanto a nivel interno como externo en la organización.

Definición de los objetivos

- Revisar y validar las intervenciones conductuales
- Asegurar la transparencia y equidad en todas las prácticas
- Proteger los derechos y la autonomía de los *stakeholders*

Composición

- Incluye **miembros de diversas áreas de la organización** para asegurar una **perspectiva amplia y diversa**. Los miembros pueden incluir representantes de: RR.HH., Marketing, Finanzas, Legal, *Compliance*, IT, etc.
- También puedes considerar la inclusión de **expertos externos en ética y economía conductual** para aportar una **visión imparcial y especializada**.
- Establece **períodos definidos para la membresía en el comité** para fomentar la **rotación de miembros**, la **renovación de ideas y evitar conflictos de interés**.

Fijación de procedimientos

1. Establece un proceso de **revisión y aprobación**
 - Crea un **formulario para solicitar la revisión** del comité antes de implementar intervenciones.
 - Asigna a un **subcomité que revise inicialmente las solicitudes**.
 - Adapta el **checklist ético** al contexto de tu organización y usa los elementos como **criterios de evaluación**.
 - Programa reuniones periódicas del comité para evaluar el cumplimiento de los criterios éticos.
2. Establece un **proceso de documentación y reporte** por el cual se registren las **actas de reuniones del comité** y se mantenga una **base de datos pública y transparente de informes que justifiquen la validación o no de intervenciones**.
3. Establece **canales de feedback y evaluaciones periódicas** para adaptar el funcionamiento del comité si fuera necesario.

Capacitación y sensibilización

- Facilita la **capacitación y formación de los miembros del comité** para que puedan mantenerse actualizados sobre las mejores prácticas en este ámbito.
- Realiza **sesiones periódicas para revisar los principios éticos y cualquier cambio** en las políticas internas o regulaciones externas.
- Comunica el trabajo del comité de ética al resto de la organización a través de **sesiones específicas** o de **boletines o newsletters**.
- Desarrolla **eventos de sensibilización organizacional** para que todos entiendan el valor de la evaluación ética.



5.5. Checklist ético

¿Qué es?

El **checklist ético** es una lista de expectativas éticas que se deben comprobar para asegurar que las intervenciones conductuales que se diseñen respeten los derechos y dignidad de todas las personas que se puedan ver involucradas.

Este *checklist* se alinea con el concepto de **paternalismo libertario** (término creado por **Richard Thaler y Cass Sunstein**) que subyace la economía conductual por el cual se justifica la influencia en el comportamiento de los individuos siempre y cuando no se restrinja su libertad de elección.

¿Cuándo se usa?

Siempre que se esté diseñando un experimento habrá que repasar que cumpla con todos los requisitos éticos antes de aplicar cualquier intervención.



La información que se presenta siempre es real, **transparente y fácil de entender**



No estamos **omitiendo u ocultando información relevante** para la toma de decisión



El usuario siempre mantiene el **control y la libertad sobre la decisión**



El individuo puede **retroceder o modificar su decisión posteriormente con facilidad**



No va dirigido a un **público vulnerable** que no tenga pleno conocimiento o capacidad para entender o decidir



No estamos generando **fricción innecesaria o frustrante** en un proceso para favorecer la decisión



5.6. Cómo impulsar una cultura de experimentación

Impulsar una **cultura de experimentación** requiere de la combinación de los siguientes elementos:

- **Mentalidad experimental:** La idea de experimentar ha de arraigarse en la mentalidad del equipo, siendo un principio que atraviesa toda la jerarquía organizativa.
- **Experimentación táctica:** Algunos expertos o equipos han de contar con las habilidades prácticas para llevar a cabo la experimentación. Han de ejecutarse experimentos con objetivos diversos, siendo un método de investigación utilizado por diferentes equipos en distintas etapas de los proyectos.
- **Experimentación estratégica:** Con el objetivo de maximizar u optimizar una métrica de negocio específica, se ha de elaborar un plan de priorización de experimentos que un equipo se encarga de ejecutar.





Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

5.7. Herramientas web

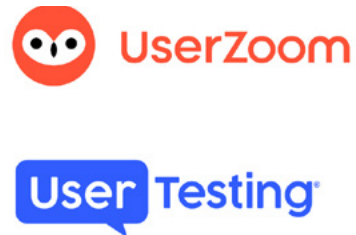
Recopilación de datos mediante encuestas



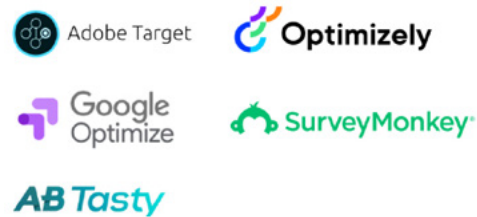
Análisis y procesamiento de datos



Recopilación de datos mediante *User Testing*



Diseño y ejecución del experimento



Recopilación de datos de navegación web



Ejecución de ecuaciones estructurales





5.8. Ejemplo de protocolo BECO

¿Por qué un protocolo?

- **Propósito.** Al implementar un área específica BECO surge la necesidad de desarrollar un documento que explique el funcionamiento, objetivos y particularidades de la misma.
- **Homogeneidad.** De esta forma los detalles de la metodología son los mismos entre los distintos equipos y se consolida más eficientemente.
- **Personalización.** A diferencia de cualquier otro manual de BECO el protocolo se enfoca en la situación y el *journey* de esta empresa en detalle. Proporciona un contexto respecto de los beneficios ya que dependiendo de en qué se aplique la economía conductual el resultado será distinto.

*El protocolo es un **documento vivo**, es decir, toda la **información es susceptible a modificarse** con el tiempo.*

Secciones del protocolo interno

Definición del área BECO

- Surgimiento y evolución del área BECO
- Aportaciones de valor
- Objetivos clave
- Equipos
- Principales actividades desarrolladas e interlocutores

Metodología BECO

- Áreas de práctica de la metodología dentro de la empresa
- Maneras de utilizarla

Seguimiento y métricas de adaptación de la metodología

Principales recursos

- Herramientas informativas



5.9. Ejemplo aplicación de herramienta de IA

¿Por qué se crea?

- La organización identificó una gran oportunidad en el uso de la economía conductual para incrementar la efectividad de sus campañas de marketing digital. Sin embargo, enfrentaba el desafío de escalar el uso de la disciplina a toda la organización.
- Para abordar este reto, el equipo BECO decidió crear un programa de IA con el objetivo de centralizar y automatizar la **generación de hipótesis conductuales**, adaptadas al contexto del usuario, mediante el **uso de inteligencia artificial**.

¿Cómo funciona?

- Este programa de IA ayuda a proponer *banners* publicitarios al operador de marketing digital haciendo uso de la analítica de datos avanzada, explotando datos reales de comportamiento de los usuarios para sugerir personalizaciones adaptadas a su contexto y automatizando la creación de los anuncios de manera asistida y su lanzamiento mediante conexión con las **redes publicitarias**.

¿Qué impactos ha tenido?

- Este enfoque ha permitido escalar el uso de la economía conductual, democratizando la experimentación internamente. Las campañas lanzadas han logrado **no solo incrementar el interés (CTR) de los usuarios en una media del 200%** sino que lo hace logrando **reducir los tiempos de lanzamiento de campaña en un 30%**. La personalización de sesgos al contexto del usuario con los avances tecnológicos permite ofrecer una experiencia conductual óptima.
- **La aplicación de la IA es cada vez más popular en el ámbito de la economía conductual** ya que permite tener entendimientos más personalizados velozmente y es capaz de realizar **distintos experimentos simultáneamente**. Todo esto con la finalidad de **agilizar el proceso de experimentación** en paralelo con el análisis del equipo BECO.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

5.10. Autodiagnóstico BECO

Calcula tu puntuación respondiendo a las preguntas de esta tabla para así entender el grado de madurez BECO de tu organización. Selecciona tu puntuación para entender cómo puede ayudarte esta guía.

Entre 15 y 20

Gurú BECO

Entre 10 y 14

Maestro BECO competente

Entre 5 y 9

Believer BECO

Entre 0 y 4

Aprendiz aspirante BECO

Conocimiento BECO

Puntos

¿Ha mencionado tu organización la economía conductual o términos relacionados (ej. sesgos o heurísticos) en algún evento/reunión/formación, etc.?	Muchas veces.....	2
	Alguna vez.....	1
	Nunca.....	0
¿Ha puesto tu organización a disposición de los empleados formación específica BECO?	Muchas veces.....	2
	Alguna vez.....	1
	Nunca.....	0

Aplicación BECO

Puntos

A lo largo del último año, en tu organización, ¿en cuántos proyectos se ha aplicado la economía conductual? Pueden ser a nivel interno o externo.

Más de 10.....	4
Entre 5 y 10.....	3
Entre 2 y 5.....	2
Un proyecto.....	1
Ninguno.....	0

¿Dispone tu organización de un presupuesto dedicado a proyectos o formación relacionados con la economía conductual?

Sí, actual o futuro.....	1
No.....	0

¿Cuenta tu organización con perfiles que apliquen de manera habitual la economía conductual?

Especialistas.....	2
Multidisciplinares.....	1
No hay equipo.....	0

Experimentación BECO

Puntos

En tu organización, ¿se han realizado experimentos para testar o mejorar iniciativas (ej.: campañas comerciales) en el último año?

Sí.....	2
No.....	0

¿Tu organización ha realizado campañas o acciones segmentadas, esto es, adaptando el contenido a cada perfil de público objetivo, durante el último año?

Sí.....	2
No, pero tiene la capacidad... ..	1
No, por falta de capacidad.....	0

¿Tu organización ha utilizado modelos de propensión para predecir el comportamiento de los clientes/usuarios (ej.: intención de compra, abandono o churn, reclamaciones o incidencias, etc.) durante el último año?

Sí, con precisión.....	3
Sí, pero es mejorable.....	2
No, en proceso.....	1
No.....	0

Durante el proceso de compra o de contratación de un servicio, ¿tu organización realiza un seguimiento del comportamiento de los usuarios? (ej.: qué pasos siguen hasta concluir el proceso, si lo interrumpen y dónde, etc.).

Sí, con precisión.....	2
Sí, aproximado.....	1
No.....	0



¡Enhorabuena!

Has obtenido una puntuación de **entre 15 y 20 puntos**, lo que representa un nivel de madurez BECO de “**Gurú BECO**” (**4º de 4 niveles**). Es decir, en tu organización sabéis perfectamente la importancia de integrar un enfoque conductual y tenéis ya una estrategia para aplicarlo. **Esto no implica que esta guía no os vaya a ser útil.**

- Aunque lo más probable es que las fases de búsqueda y/o experimentación y evaluación ya las hayáis completado, te recomendamos revisarlas por **si se os ha escapado algún aspecto a explorar** o por si podéis **incorporar alguna de las herramientas o metodologías** que proponemos.
- Las fases de consolidación y organización os serán muy útiles para **terminar de consolidar el enfoque BECO, diseñar o replantear la estrategia BECO** y para asegurarte de **cubrir todos los aspectos clave** para explotar todo el potencial BECO.



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección



¡Muy bien!

Has obtenido una puntuación de **entre 10 y 14 puntos** lo que representa un nivel de madurez BECO de **“Maestro BECO competente” (3º de 4 niveles)**. Es decir, estáis en una **etapa de consolidación BECO** para extenderla hacia toda la compañía.

- Probablemente ya habréis completado la fase de búsqueda, pero tendréis pendiente el **despliegue de un proceso de experimentación y evaluación transversal** capaz de garantizar la consolidación apropiada BECO en la organización.
- Las fases de consolidación y organización te serán especialmente útiles para **consolidar la cultura de experimentación** en la compañía, **conseguir apoyo de los principales stakeholders y adaptar las infraestructuras organizativas y estratégicas** a este cambio.



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección



Poco a poco...

Has obtenido una puntuación de **entre 5 y 9 puntos**, lo que representa un nivel de madurez BECO de **“Believer BECO” (2º de 4 niveles)**. Es decir, en tu organización **aún estáis empezando a integrar la economía conductual**.

- Te recomendamos repasar la fase de búsqueda para **familiarizarte con todos los aspectos de esta metodología BECO que puedan estar impidiendo un despliegue más transversal** de la economía conductual en tu organización.
- El seguir paso a paso el resto de las fases te va a permitir **desarrollar aquellas herramientas necesarias para su despliegue**, como son: la estrategia de comunicación interna respecto al ámbito BECO, la construcción y consolidación de una cultura de experimentación, o el establecimiento de los perfiles y departamentos clave que te permitirán el despliegue BECO, entre otras.



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección



¡Ánimo!

Has obtenido una puntuación de **entre 0 y 4 puntos**, lo que representa un nivel de madurez BECO de **“Aprendiz aspirante BECO” (1º de 4 niveles)**. Es decir, si se ha empezado a explorar la economía conductual en tu organización ha sido tan solo a través de **acciones puntuales y aisladas que no forman parte de una estrategia coordinada**.

Vas por buen camino, pero aún hay mucho camino por recorrer como aprendiz.

Esta guía te proporcionará **todos los pasos que has de seguir para poder llegar a ser un Gurú BECO**. Te recomendamos prestar especial atención en la primera fase de búsqueda: va a servirte de base para el resto de las fases, y **un estudio de contexto exhaustivo hará que los siguientes pasos sean mucho más fáciles y exitosos**.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

5.11. Quickwins

Incremento de ventas

Retención de clientes

Satisfacción de cliente

Digital journey

Cross-selling de productos durante la contratación

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Banca y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Cancelación de préstamo

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Telco Energía Banca y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Facilitar la toma de decisión

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Telco 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Marketing y comunicación

Favorecer la acción del cliente en la comunicación

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Banca y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Estrategias de retención en Call Center

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Telco Banca y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Definición comunicación de Bienvenida

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Banca y Seguros Energía Telco Retail 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Behavioral pricing

Reducir la sensibilidad al precio durante la venta

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Banca y Seguros Retail 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Nueva oferta de retención

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Banca y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención

Comunicación del nuevo precio en renovación de cartera

Industrias impactadas:	Sesgos comportamentales
<ul style="list-style-type: none"> Banca y Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto marco Heurística de disponibilidad Sesgo de atención



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Cross-selling de productos durante la contratación

- No se ponen en valor los **beneficios** del producto.
- **Falta de comparabilidad** entre productos al **no** existir una **referencia única comparativa**.
- **Opción por defecto** sobre “sin servicio de protección”.

Efecto Marco

Heurística de disponibilidad

Sesgo de Atención

Importe

Plazo

Cuenta

¿Quieres el préstamo asegurado? Sí No

Tu cuota mensual será **270,53 €**

Importe 10.000 €
 Plazo 40 meses
 Tipo de interés 6,95 %
 TAE 8,45 %
 Comisión de apertura 2,30% (min.0,00 €) 230 €
 Importe total a devolver 11.030,76 €

4% asegurados

52% asegurados





Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Facilitar la toma de decisión

- Se **reduce la carga decisional**, conduciendo al cliente hacia **la opción por defecto**.
- Se ponen en valor las **ventajas y beneficios** de la opción por defecto.
- Al cliente se le **permite cambiar de opción en la misma pantalla**.



Efecto Marco



Heurística de la Disponibilidad

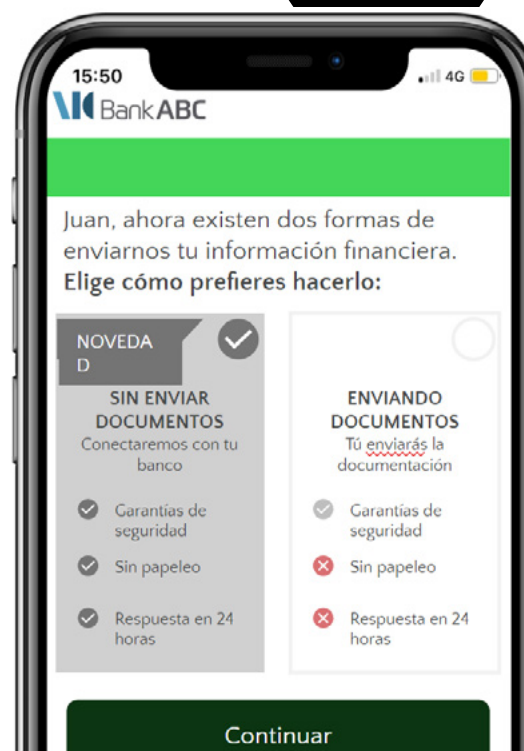


Opción por defecto

Enfoque 2

+17%
continúan

Enfoque 2

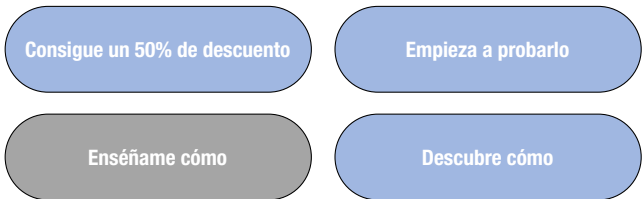
+34%
continúan

Favorecer la acción del cliente en la comunicación

- El **CTA** es el elemento con el que se **busca desencadenar la acción del cliente**.

1

Cuantos más CTAs mejor, variando el tipo de CTA utilizado.



- Los **CTAs** son **oportunidades de acceder al producto**, se debe **incorporar un CTA en el primer scroll de la acción comercial**.
- Los **CTAs** deben **ser visibles y deben captar la atención del cliente**, dedica tiempo a fomentar su contraste

2

Reducir el compromiso exigido en cada CTA



Simular cuota



Simular sin compromiso



descubrir préstamo



+50% continúan



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Reducir la sensibilidad al precio durante la venta

- La **distribución del precio entre diferentes cargos provoca grandes impactos** en las contrataciones: aerolíneas (precio del billete vs recargos); Consumo (precio de mueble vs recargo por transporte)
- **Eliminar las comisiones de apertura modificará la percepción** del cliente sobre el precio



Dependencia de referencia



Contabilidad mental



Efecto de enfoque

1

Pricing Estándar (TAE 9,97%)



2

Sin com. apertura (TAE 11,01%)





Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Estrategias de retención en Call Center

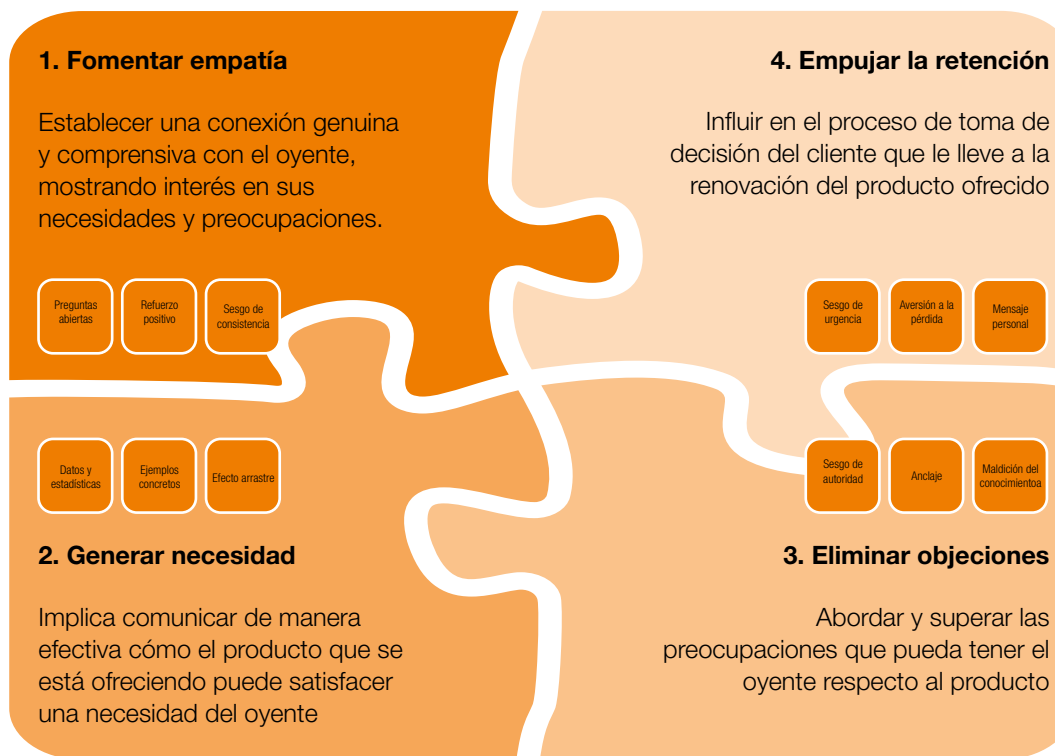
Actuar sobre la plantilla de calidad del CC suele tener más impacto que el cambio aislado de los scripts:

Concepto	Puntuación
Saludo formal	3.00
Normativa Legal	5.00
Reconocer la oportunidad	5.00
Bloque datos personales	6.00
Bloque otros conductores	6.00
Bloque vehículo	6.00
Bloque Uso/dirección	6.00
Mejorar producto inicial	13.00
Empatía y calidad	3.00
Intentar tomar cita	5.00
Generar necesidad mediante el uso de datos	3.00
Escucha activa	3.00
Eliminar objeciones / dudas	5.00
Repaso de datos	7.00
Potenciar la compra	4.00
Textos legales	6.00
Despedida	3.00

Revisión scripts, documentos de soporte, folletos producto y fichas detalladas del producto

Alfombrilla de ratón con las etapas de retención. Para cada una de ellas, se entregó un fichero con ejemplos aterrizados de cómo utilizar cada sesgo

Palancas de retención de leads



✗ “... ¿cuál es el motivo de baja?”

✓ “... ¿le puedo preguntar por qué contrato con nosotros en su momento?”

✗ “... El precio es muy bueno”

✓ “... Al ser un seguro obligatorio [AUTO], el precio aumenta a medida que se acerca la fecha de renovación”



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Nueva oferta de retención

- **Cambio de la métrica del *pricing*** (comisión vs tipo de interés) permitiendo una **toma de decisión más fácil e instantánea**.



Precios psicológicos



Fatiga de decisión



Opción por defecto

1

Enfoque *Tipo de interés*

2

Enfoque *Comisión fija*

5. Anexo

Aspectos teóricos

Aspectos prácticos

Modelos y *Frameworks*

Canvas y Matrices

Referencias bibliográficas

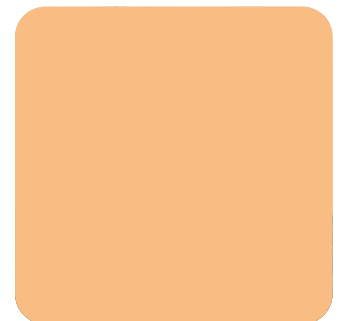
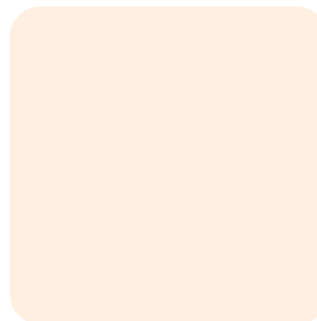




Tabla de Benchmarking

¿Qué es?

Una **tabla de Benchmarking** es una referencia de lo que están haciendo otras organizaciones similares a la tuya en tu área de interés. Se podría decir que es un punto de comparación de los aspectos más relevantes para tu organización respecto a la economía conductual.

¿Cuándo se usa?

Se utiliza cuando quieres entender buenas prácticas de otras organizaciones, al igual que para entender de antemano ciertas actuaciones que no funcionan y que deberías evitar. Además, podrás ver dónde te sitúas en comparación a otras organizaciones.

		ENTIDADES ANALIZADAS		
		ENTIDAD A	ENTIDAD B	ENTIDAD C
CATEGORÍA 1	ASPECTOS ANALIZADOS			
	ITEM 1			
	ITEM 2			
CATEGORÍA 2	ITEM 3			
	ITEM 4			
	ITEM 5			
CATEGORÍA 3	ITEM 6			
	ITEM 7			
	ITEM 8			
	ITEM9			

Emplea Buena Práctica
 No emplea Buena Práctica
 Emplea Buena Práctica pero es optimizable
 Competidor destacado

Categoría	Aspectos Analizados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Respuesta al saludo automatizado de atención al cliente en WhatsApp	Texto de saludo enviado	"Hola, soy Jaime tu chatbot"	"Hola, ¿cómo te puedo ayudar?"	"Facíltame tu número de ID"
	Porcentaje de respuesta	43%	65%	22%



Modelo SINTS para elegir comportamientos

¿Qué es?

El **modelo SINTS** es una herramienta que te permite evaluar diferentes aspectos de un comportamiento para darte una perspectiva más completa y holística en lo que respecta a la posibilidad de llevar a cabo una modificación de este comportamiento.

¿Cuándo se usa?

Puedes utilizar este modelo para explorar comportamientos relevantes y modificables que puedas tratar de entender desde una perspectiva conductual. Te ayudará a realizar una evaluación exhaustiva de este comportamiento para entender si realmente puedes aplicar un enfoque conductual.

		EJEMPLO Tener una cuenta de ahorros para la jubilación.
		Puntuación 1-7
Significancia	Cuando las personas no llevan a cabo este comportamiento, tiene consecuencias significativas	6 La persona no tendrá fondos para gastos esenciales, como gastos médicos.
Incidencia	Muchas personas no llevan a cabo este comportamiento	5 La mayoría de las personas no ahorran lo suficiente para cubrir estos gastos a largo plazo.
Negligencia	Por lo general, otras personas y organizaciones no están tratando de cambiar este comportamiento	4 Hay algunas propuestas de apoyo por medio de empresas que fomentan el ahorro.
dificulTad	Cambiar este comportamiento es muy fácil	5 Es más difícil que las personas dimensionen beneficios a futuro, pero existen soluciones conductuales con impacto demostrado que podríamos testear.
diSposición	Mis colaboradores y yo tenemos el interés y la capacidad para tratar de cambiar este comportamiento	7 A nuestra organización le interesa fomentar la creación de cuentas de ahorro.
PUNTUACIÓN FINAL		27/35 Es un comportamiento relevante para cambiar.



Modelo ATER para testear asunciones

Qué es

El **modelo ATER** te permite cuestionar aquellas asunciones o suposiciones que puedas estar haciendo sin tener evidencia que las apoye. Te puede guiar en los distintos pasos a seguir para validar cualquier suposición que sea clave para el diseño de intervenciones o la identificación de comportamientos clave.

¿Cuándo se usa?

Se usa en la fase de exploración, cuando estás evaluando los comportamientos en los que puedes enfocarte. Te ayuda a observar y reflexionar sin tener que comprometerte con una intervención específica aún.

EJEMPLO Preferencias de los clientes respecto a recibir actualizaciones de productos.

Asume	Identifica las asunciones/suposiciones clave: ¿qué suposiciones clave han de cumplirse para que la intervención funcione?	Se asume que los clientes prefieren el correo electrónico para recibir actualizaciones de productos debido a su capacidad para contener más información y ser menos intrusivos que los SMS.
Testea	Planifica pruebas para cada suposición: ¿qué prueba mínimamente viable y métricas puedes usar?	Se divide a los clientes en dos grupos: uno que recibe actualizaciones de productos por correo electrónico y otro que las recibe por SMS. Durante un período de tiempo determinado, se observa la tasa de apertura, clics y conversiones de cada grupo.
Evalúa	Evalúa los resultados de las pruebas: ¿validaron tus suposiciones?	Se comparan los resultados obtenidos de ambos grupos para determinar qué método de comunicación genera una mayor respuesta por parte de los clientes.
Reacciona	Elige si conviene continuar, pivotar o detener el uso de esta intervención.	Se decide si cambiar la forma de comunicación con los clientes en base a los resultados. También se podría realizar una segmentación conductual para determinar qué clientes reaccionan mejor a cada forma de comunicación.



Objetivos con el Modelo SMART

¿Qué es?

Un **objetivo SMART** es una meta que se establece siguiendo ciertos criterios para asegurar que sea clara, alcanzable y medible. Esto asegurará que todo aquel que esté involucrado entienda de qué trata el objetivo y potenciará que se lleve a cabo la ejecución del objetivo de la manera más eficiente.

¿Cuándo se usa?

Se ha de utilizar al momento de conceptualizar y diseñar el objetivo de interés, lo que permitirá diseñar intervenciones que puedan medirse de manera adecuada.

EJEMPLO

Incrementar la puntuación de satisfacción del cliente en nuestras encuestas post-servicio de 4.2 a 4.5 en los próximos seis meses mediante la implementación de un programa de capacitación conductual para el personal de atención al cliente.

eSpecifico	Explica tu objetivo detalladamente y hazlo lo más concreto posible	El objetivo es claro en cuanto a lo que se quiere lograr: aumentar la puntuación de satisfacción del cliente.
Medible	Define cómo vas a medir tu objetivo	Se puede medir el progreso mediante la puntuación en las encuestas de satisfacción, con un punto de partida (4.2) y una meta específica (4.5).
Alcanzable	Verifica que sea realista lograr este objetivo	Asumiendo que se ha hecho un análisis previo, aumentar la puntuación en 0.3 puntos en seis meses es realista y alcanzable con las acciones propuestas (implementación de un programa de capacitación).
Relevante	Confirma la relevancia de este objetivo para tu organización	Mejorar la satisfacción del cliente es crucial para la retención de clientes y el crecimiento del negocio, por lo que el objetivo es relevante para la organización.
Temporal	Crea un marco de tiempo en el que quieras lograrlo	El objetivo tiene un plazo claro de seis meses, lo que permite planificar y ejecutar las acciones necesarias dentro de un marco de tiempo definido.



Behavioral Map

¿Qué es?

Un **Behavioral Map** es una descripción de todos los pasos involucrados en la ejecución de un comportamiento: antes, durante y después del mismo. Estos mapas son clave para poder entender posibles vías para modificar un comportamiento.

¿Cuándo se usa?

Será de gran utilidad para empezar a entender las barreras conductuales que hay en el proceso de un comportamiento que impiden a tu público objetivo llevarlo a cabo.

EJEMPLO

Objetivo conductual: Aumentar la cantidad de personas que utilizan la plataforma de entrega de comida.

Behavioural Map	Objetivo Conductual:		
	Paso 1:	Paso 2:	Paso 3:
KPIs			
Barreras conductuales			
Oportunidades conductuales			
Iniciativas			

	Paso 1: Seleccionar qué artículo quieres del restaurante	Paso 2: Seleccionar método de pago	Paso 3: Recibir tu pedido en casa
KPIs: # de usuarios	520 usuarios observan esta pantalla de la <i>app</i> .	400 usuarios observan esta pantalla de la <i>app</i> .	120 usuarios llegan a esta pantalla de la <i>app</i> .
Barreras Conductuales	Demasiadas opciones de las cuales escoger	Es tedioso rellenar toda la información de la tarjeta de pago	Momento de incertidumbre en lo que llega el pedido
Oportunidades conductuales	Ofrecer un número limitado y personalizado de opciones	Facilitar el proceso de pago	Darle seguridad al usuario en el proceso
Iniciativas	Crear categorías y sugerencias para el usuario	Agregar opciones como <i>ApplePay</i> .	Proporcionar un tiempo estimado de llegada



Modelo EAST

EJEMPLO Opciones para fomentar la compra en un comercio online.

¿Qué es?

El **modelo EAST** es un modelo que te permite entender cuatro posibles áreas donde podría haber fricción en el comportamiento de interés. A partir de ahí podrás empezar a idear intervenciones conductuales.

¿Cuándo se usa?

Se usa para tener una visión más alineada con la metodología BECO, entendiendo en cuáles de estos aspectos sería útil una intervención y comenzando a visualizar posibles caminos de mejora. Al mismo tiempo te guía en posibles facilitaciones de la intervención.

simple	Facilita el proceso quitando pasos, opciones y esfuerzo requerido, llevando a una acción simple y sencilla.	Barreras Conductuales: Sobrecarga cognitiva <i>Opt-in vs. Opt-out.</i>	Se podría configurar la opción de envío estándar como la predeterminada para simplificar el proceso de compra.
Atractivo	Presenta los beneficios de una manera que maximice el valor percibido.	Barreras Conductuales: Sesgo de Anclaje Sesgo de Disponibilidad Aversión a la Pérdida	Se podrían utilizar colores llamativos y etiquetas visuales para resaltar productos en promoción o destacados.
Social	Utiliza a tu favor la "presión social" presentando el comportamiento como algo común en el ámbito social y algo que otros hacen.	Barreras Conductuales: Sesgo de Confirmación Sesgo de Compromiso Sesgo de Autoridad	Se podrían mostrar testimonios o reseñas de clientes satisfechos en la página de inicio.
Atractivo	Detecta cuándo la gente está más receptiva y organízate para aprovechar esos momentos para lograr tu objetivo.	Barreras Conductuales: Sesgo del Presente Descuento Hiperbólico	Se podrían enviar <i>emails</i> de recordatorio a los clientes que abandonaron un carrito de compra después de un período de tiempo específico.



Modelo APEASE para planificar intervenciones

EJEMPLO

Rediseñar la presentación de productos basándose en el sesgo de anclaje, presentando primero los de mayor precio para que los de precio medio parezcan más asequibles.

¿Qué es?

El **modelo APEASE** es un marco de referencia que se utiliza para evaluar la viabilidad y el impacto potencial de las intervenciones conductuales.

Este modelo se basa en seis criterios clave que deben considerarse al diseñar y planificar cualquier intervención.

¿Cuándo se usa?

Este modelo es clave para el diseño de intervenciones: te ayudará a considerar las dimensiones más importantes, y podrás combinarlo con otros modelos y frameworks para asegurarte de que has considerado todos los posibles escenarios para adaptar tu intervención y potenciar su eficiencia.

Aceptabilidad	¿Hasta qué punto lo que se propone es aceptable para los principales stakeholders?	Algunos clientes pueden apreciar la transparencia y la sensación de tener opciones, mientras que otros podrían sentirse manipulados o confundidos por el orden de presentación de los productos.
Practicabilidad	¿Hasta qué punto lo que se propone puede implementarse a la escala requerida, con la calidad requerida, durante el tiempo requerido?	Será importante evaluar si la plataforma tiene la capacidad de implementar y mantener este nuevo diseño de manera efectiva y sostenible.
Efectividad	¿En qué medida lo que se propone logrará los objetivos?	A través de la experimentación podremos determinar si realmente esta intervención tiene los impactos deseados o si ha de reemplazarse/combinarse con otra para tener estos efectos.
Asequibilidad	¿Hasta qué punto se puede lograr lo que se propone dentro de presupuestos razonables y valiendo la pena?	Además de los costes directos de implementación, se han de tener en cuenta otros como el posible impacto en rendimiento de ventas. De nuevo la experimentación proporcionará esta información.
Seguridad	¿Qué efectos, buenos o malos, pueden producirse más allá del comportamiento objetivo?	Una mala percepción de este rediseño, o la sensación de sentirse manipulados, puede tener un impacto negativo.
Equidad	¿Qué impacto tendrá la intervención propuesta en posibles desigualdades entre el grupo objetivo?	Se debe considerar si este cambio podría favorecer a ciertos grupos de clientes frente a otros, y cómo se pueden abordar estas disparidades para garantizar una experiencia de compra justa para todos.



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Modelo COM-B

¿Qué es?

El **modelo COM-B** es un marco teórico utilizado para analizar y cambiar comportamientos. Se utiliza para entender y cambiar un comportamiento a través de tres componentes clave: capacidad, oportunidad y motivación.

¿Cuándo se usa?

Este modelo es una herramienta muy útil en la fase de experimentación, puesto que te puede ayudar a identificar barreras de diferentes tipos que puedan estar evitando que un comportamiento se produzca, así como potenciales oportunidades para aliviar el impacto de estas barreras.



EJEMPLO
Lograr que los empleados de atención al cliente ofrezcan un servicio más personalizado y proactivo para mejorar la experiencia del cliente.

Capacidad	<p>¿Se puede lograr este comportamiento?</p> <p>¿Saben?: ¿Tienen los empleados el conocimiento necesario para ofrecer un servicio personalizado? Puedes ofrecer cursos sobre técnicas de atención especializada.</p> <p>¿Pueden?: ¿Tienen las habilidades necesarias? Puedes ofrecer cursos para desarrollar habilidades interpersonales mediante talleres de <i>roleplay</i>.</p>
Oportunidad	<p>¿Hay suficientes oportunidades para que ocurra el comportamiento?</p> <p>Ambiente físico: ¿El entorno de trabajo facilita la interacción con los clientes? Puedes ajustar los horarios para asegurar una adecuada cantidad de personal durante las horas de mayor demanda.</p> <p>Ambiente social: ¿La cultura organizacional promueve un servicio al cliente excepcional? Puedes fomentar una cultura de servicio al cliente mediante incentivos y reconocimiento de buenas prácticas.</p>
Motivación	<p>¿Hay suficiente motivación para que ocurra el comportamiento?</p> <p>Motivación intrínseca: ¿Los empleados están personalmente comprometidos con ofrecer un buen servicio? Puedes estudiar a través de encuestas las motivaciones de los empleados para fomentar un ambiente donde se sientan valorados.</p> <p>Motivación extrínseca: ¿Existen recompensas o incentivos para el buen desempeño en el servicio al cliente? Puedes implementar programas de reconocimiento público y recompensas por feedback positivo de los clientes.</p>



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Modelo CEOCE para identificar posibles impactos indeseados

EJEMPLO
Implementación de recomendaciones personalizadas en una tienda online.

¿Qué es?

El **modelo CEOCE** te permite evaluar posibles efectos secundarios de las intervenciones que diseñes para que puedas mitigar estos impactos en caso de que vayan en contra del objetivo final de la intervención. Es una forma de reevaluar las intervenciones desde diferentes perspectivas para asegurar su viabilidad.

¿Cuándo se usa?

Puedes utilizarlo cuando estés diseñando intervenciones, o también para decidir entre intervenciones en caso de que una pueda tener más efectos indeseados que otra.

<p>Identifica Conductas</p>	<p>Piensa en nuevas acciones y decisiones que pueden generarse a partir de tu intervención. Considera cómo estas conductas pueden incentivar o desincentivar tu comportamiento objetivo. ¿Podrían las personas reaccionar de manera que no hayas anticipado? ¿Puedes aprovechar de alguna forma estas posibles reacciones para adaptar tu intervención?</p>	<p>En caso de que no parezcan relevantes, los clientes pueden ignorar las recomendaciones y no realizar una compra. También puede ser que los clientes perciban esta personalización como una invasión de su privacidad, lo cual les puede generar rechazo hacia la tienda.</p>
<p>Evalúa el impacto Emocional</p>	<p>Piensa en cómo tu intervención puede evocar emociones de maneras que no habías previsto. Considera si podría surgir algún miedo o emoción negativa y cómo podría afectar a tu intervención, su implementación y su impacto. ¿Qué emociones podría provocar tu intervención? ¿Cómo podrían estas emociones descarrilar el resultado previsto?</p>	<p>Los clientes se sentirán comprendidos y atendidos cuando reciban recomendaciones relevantes y útiles, lo que puede aumentar su satisfacción y lealtad. Ahora bien, si las recomendaciones no son precisas, los clientes pueden sentirse frustrados o ignorados.</p>
<p>Anticípate a Oleadas</p>	<p>Trata de crear una intervención que no abrume al sistema y provoque ineficiencias o reacciones negativas en caso de ser demasiado eficaz. ¿Qué sucedería si todos adoptan el comportamiento a la vez? ¿Pueden los sistemas/infraestructuras existentes hacer frente a una repentina afluencia de demanda? ¿Cómo puedes organizar el despliegue para gestionar estas posibles oleadas de demanda?</p>	<p>Al realizar las recomendaciones se ha de tener en cuenta cómo de similares son los clientes, por si ello supone que se vaya a disparar la demanda de un producto en particular, debiendo ajustar la oferta de este en caso de que la intervención sea muy eficaz.</p>
<p>Prepárate para acciones Compensatorias</p>	<p>Las personas pueden compensar un comportamiento positivo con uno negativo. ¿Cómo podrían las personas racionalizar los comportamientos negativos como resultado de esta intervención? ¿Puedes incorporar algunos elementos al diseño para desalentar tales comportamientos compensatorios?</p>	<p>En este caso, una compra impulsiva de un producto personalizado puede hacer sentir culpa al cliente, lo que podría tener un impacto en su actitud hacia compras futuras.</p>
<p>Evalúa posibles Efectos secundarios</p>	<p>Tu intervención podría influir en grupos no objetivo, lo que podría provocar consecuencias no deseadas. ¿Cómo podría llegar tu intervención a grupos que no formen parte de tu objetivo? ¿Qué impacto podría tener? ¿Tu intervención podría malinterpretarse o tener implicaciones no deseadas?</p>	<p>Al ser personalizadas, es poco probable que las recomendaciones puedan influir en grupos no objetivo. De todas formas, no es una intervención que pueda malinterpretarse ni tener impactos indeseados relevantes.</p>



Framework FORGOOD

EJEMPLO

En lugar de que el cliente tenga que darle a un botón para inscribirse a la *newsletter*, poner la inscripción como la opción predeterminada (darle al botón para no inscribirse).

¿Qué es?

El **framework FORGOOD** resume siete consideraciones éticas clave a la hora de cambiar comportamientos para reducir el mal uso involuntario de la economía conductual, fomentando la reflexión ética voluntaria de forma sistemática.

¿Cuándo se usa?

Es muy importante sistematizar su uso en la fase de diseño para cada una de las intervenciones que se consideren, puesto que las consideraciones éticas son tan importantes como las consideraciones de eficacia o de coste-beneficio.

Equidad (Fairness)	¿La intervención conductual trata a su objetivo de manera justa? ¿Intenta gestionar de manera justa los conflictos de intereses entre los destinatarios, los beneficiarios y otras partes interesadas pertinentes?	Se trata a los clientes de manera justa puesto que pueden decidir cambiar la opción seleccionada.
Transparencia (Openness)	¿La intervención conductual es evidente para aquellos que son objetivo de la misma?	La opción predeterminada es visible para el cliente, por lo que es consciente de esta selección.
Respeto (Respect)	¿Respeto la intervención conductual la autonomía, la dignidad, la libertad de elección y la privacidad del objetivo en el contexto de su relación con la organización?	La intervención respeta la libertad de elección del cliente, puesto que puede ser modificada.
Metas (Goals)	¿La intervención conductual busca mejorar los resultados para los destinatarios, los beneficiarios y/u otras partes interesadas relevantes de la organización?	El cliente se puede beneficiar de ofertas especiales por estar inscrito en la <i>newsletter</i> , y la organización tiene una forma más de contactar al cliente.
Opiniones (Opinions)	¿Pasa la intervención conductual la “prueba de la primera página” de la opinión pública? Hazte la siguiente pregunta: ¿cómo me sentiría si la intervención apareciera en la portada del periódico? Si te hace sentir incómodo/a, piensa en otra intervención.	La intervención pasa esta prueba al no tener un impacto nocivo en el cliente.
Opciones (Options)	¿Cómo se compara la evaluación de coste-beneficio financiera y no financiera con otras opciones?	Esta intervención es mejor que alternativas como instar a través de <i>emails</i> a los clientes que se inscriban, lo que puede generar una actitud negativa hacia la organización.
Delegación (Delegation)	¿Tiene la organización el derecho regulatorio y la capacidad para implementar la intervención conductual?	La organización puede implementar esta intervención.



Modelo AECS-AI para elegir intervenciones escalables

¿Qué es?

El **modelo AECS-AI** es una herramienta que te permitirá analizar diferentes aspectos clave para evaluar las intervenciones con mayor potencial de escalabilidad.

¿Cuándo se usa?

Puedes usar este modelo una vez hayas testeado a través de la experimentación intervenciones en grupos más reducidos. En caso de que varias intervenciones hayan tenido buenos resultados, este modelo te permitirá compararlas para poder decidir cuáles son las mejores opciones para escalar.

EJEMPLO:

Añadir un mensaje de “norma social” a un SMS de recobro. Ej. “el 90% de las personas pagan online en las primeras 48h tras recibir este SMS”.

Puntuación 1-7

Alcance	Esta intervención llegará a más miembros de la población objetivo que las alternativas.	6 Pueden darse excepciones (ej. errores en envío) pero por lo general puede alcanzar a todo el público objetivo.
Efectividad	Esta intervención será mejor para producir el resultado conductual deseado que las alternativas.	6 Los experimentos realizados con grupos más reducidos demuestran un incremento de alrededor de un 4% en la tasa de pago del grupo de tratamiento en el primer mes.
Coste	Esta intervención costará menos que las alternativas.	7 El coste es ínfimo.
Sostenibilidad	Esta intervención tendrá más efectos positivos un año después de su lanzamiento que las alternativas.	4 Otros experimentos realizados fuera de la organización apuntan a una posible pérdida de eficacia en casos de deudores recurrentes, por lo que probablemente habría que rediseñar la intervención a largo plazo.
Adopción	Si el éxito de esta intervención requiere la colaboración de departamentos, apoyarán la intervención más que las alternativas.	7 El equipo encargado ha quedado muy satisfecho con los resultados de esta intervención.
Implementación	Si el éxito de esta intervención requiere la colaboración de departamentos, implementarán la intervención de manera más efectiva que las alternativas.	7 Añadir una frase a los mensajes de SMS será relativamente fácil y no requerirá esfuerzo extra por parte del equipo encargado.
PUNTUACIÓN FINAL		37/42 Es una buena intervención para escalar.

5. Anexo

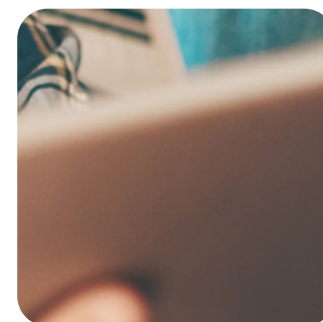
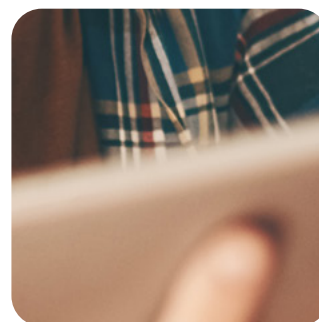
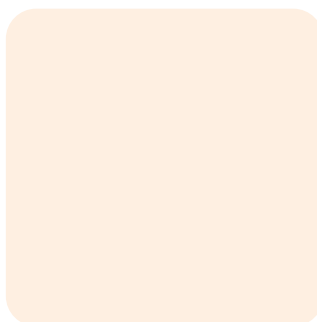
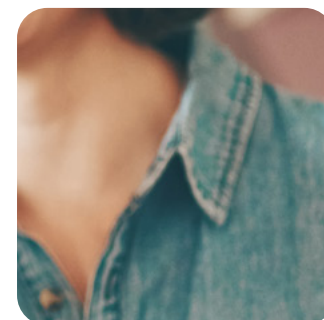
Aspectos teóricos

Aspectos prácticos

Modelos y *Frameworks*

Canvas y Matrices

Referencias bibliográficas





Hypothesis Driven Design Canvas

¿Qué es?

El **Hypothesis Driven Design Canvas** es una herramienta que se basa en la idea de formular y validar hipótesis sobre los usuarios, los problemas que enfrentan y las intervenciones propuestas. Proporciona una estructura visual que ayuda a organizar ideas y a mantener un enfoque centrado en el usuario y en la validación de sus suposiciones.

¿Cuándo se usa?

Esta herramienta puede utilizarse al diseñar un experimento para hacer el posterior seguimiento del cumplimiento de las hipótesis y KBIs planteados.

Hipótesis

- Quién
- Cómo está ahora
- Por qué
- Qué y dónde
- Cómo debería estar

KPI

AS IS - Grupo de control

Detectar, señalar y aterrizar los puntos de fricción y barreras identificadas en el *BECO MAP* a aquello que estemos analizando.

TO BE - Grupo de tratamiento

Rediseñar el proceso/pantalla aplicando los principios conductuales identificados con impacto positivo en el *BECO MAP*.

Método de testeo

- *User testing*
- *A/B testing*
- Encuestas
- *Focus groups*

Resultados y conclusiones



Culture Design Canvas

¿Qué es?

El **Culture Design Canvas** es una herramienta de mapeo cultural para evaluar la cultura organizacional actual, definir su estado futuro y evolucionar la cultura del lugar de trabajo.

¿Cuándo se usa?

Una vez hayas visto el valor de la experimentación, es crucial que escales esta mentalidad en la organización. Para ello podrás usar esta herramienta, evaluando las diferentes estrategias que puedes tomar para generar, consolidar y mantener una cultura de experimentación y evaluación continua. Por ejemplo, podrás valorar el tipo de premios que puedes dar a aquellos equipos que realicen experimentos.

CULTURE DESIGN CANVAS

Design a workplace culture that propels you into the future.

Team name:

Date:

<p>DECISION-MAKING</p> <p>How is authority distributed? What methods do we use to make decisions?</p>	<p>PRIORITIES</p> <p>Select the top three cultural priorities using even over statements</p>	<p>RITUALS</p> <p>How do we celebrate our people, culture, and work?</p>
<p>MEETINGS</p> <p>How do we collaborate and convene? (Synchronously and asynchronously)</p>	<p>VALUES</p> <p>What do we believe in?</p>	<p>FEEDBACK</p> <p>How do we help each other learn and grow?</p>
<p>NORMS & RULES</p> <p>How do we clarify expectations without hindering autonomy?</p>	<p>PURPOSE</p> <p>Why do we exist?</p>	<p>PSYCHOLOGICAL SAFETY</p> <p>How do we make people feel welcome? How do we encourage courageous conversations and experimentation?</p>
	<p>BEHAVIORS</p> <p>What behaviors do we punish? What behaviors do we reward?</p>	

Copyright © Gustavo Razzetti 2016-2023 V 2.1 You can use but not modify this tool
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0.
To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>.

Designed by Gustavo Razzetti
FearlessCulture

www.fearlessculture.design

**Fearless
Culture**



Índice



Inicio de sección



Siguiete sección

Business Model Canvas

¿Qué es?

Un **Business Model Canvas** es una herramienta de gestión estratégica que te permitirá describir, diseñar, desafiar, inventar y pivotar tu modelo de negocio respecto a la aplicación de la metodología BECO.

¿Cuándo se usa?

Realizar esta reflexión es una de las partes más importantes a completar en la fase de consolidación para pasar a la última fase de la metodología, puesto que te permitirá definir tanto objetivos clave como recursos necesarios para plantear el valor de la aplicación BECO en tu organización.










The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partnerships 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 		Revenue Streams 		

Copyright Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>
Or send a letter to Creative Commons, P.O. Box 1888, Mountain View, CA 94042, USA.

 Strategyzer
strategyzer.com



BECO Organization Canvas

BECO Organization canvas

Objetivos de la aplicación BECO

- Estrategia global
- Objetivos específicos
- Nivel de cumplimiento

¿Qué es?

El **BECO Organization Canvas** es una herramienta que te permite valorar diferentes aspectos relevantes para escalar la metodología BECO en tu organización partiendo de los objetivos clave que establezcas en la hoja de ruta para su despliegue.

¿Cuándo se usa?

Es importante que **hayas completado adecuadamente las tres primeras fases** antes de proceder a usar esta herramienta, puesto que los elementos que has de valorar tendrán que reflejar los resultados de estas fases.

Estrategia de la aplicación

- Buscar liderazgos (extender el equipo a través de *sponsors*, embajadores, etc.)
- Comunicar la visión (relato transversal, fácil de entender y de convencer)
- Planificar la incorporación progresiva (de *quickwins* o intervenciones integrales)
- Institucionalizar los logros (consolidar e incrementar las mejoras obtenidas)

Gestión de capacidades

Modelo de transformación / Gestión del cambio

- Formación / *onboarding*
- Incentivos

Modelo operativo

- Metodología Behavioral Economics
- Framework de colaboración
- Gestión del conocimiento

Modelo de gobierno

Transformación conductual

Interna (organización)

- Nivel de integración en los ciclos de diseño, desarrollo y lanzamiento de productos
- Cultura experimental.

Externa (clientes)

- Volumen y tipología de intervenciones
- Impactos logrados (*lifetime value* / valor neto / incremento conversión...)

CAPEX

- Inversión realizada
- Inversión planificada

OPEX

- Reducción de costes / Incremento beneficios consolidada
- Reducción de costes / Incremento beneficios esperada



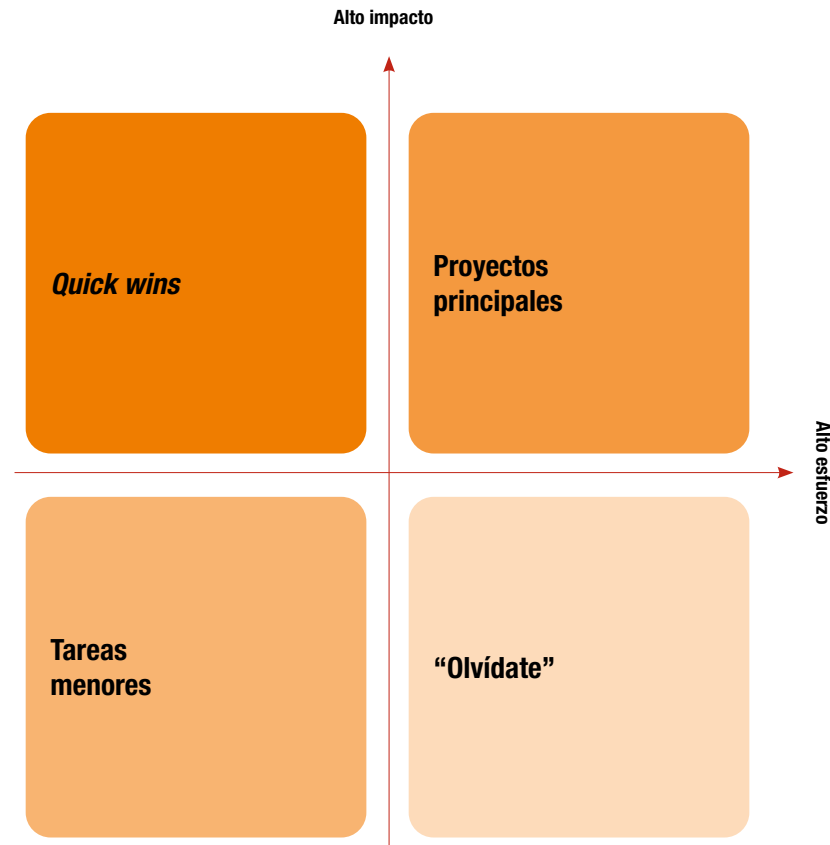
Matriz de priorización

¿Qué es?

La **matriz de priorización** es una herramienta que consiste en una tabla en la que se presentan diferentes criterios que permiten realizar una elección, en este caso, definir qué áreas dentro de tu organización han de ser prioritarias en la aplicación de la economía conductual.

¿Cuándo se usa?

Puedes utilizarla cuando quieras entender cuánto esfuerzo requerirá y qué posible impacto tendrá llevar a cabo la aplicación de la metodología BECO en un área específica para evaluar qué áreas han de ser priorizadas



Ejemplo

Se identifica la aplicación de un enfoque conductual en el diseño de SMS dirigidos a clientes para fomentar la suscripción a un programa determinado. El impacto esperado basado en otros experimentos similares es alto, y el esfuerzo extra requerido mínimo puesto que ya se hace una medición de impacto de estos SMS teniendo en cuenta los KBIs clave.

Alto impacto

Recordemos que, para determinar el impacto de una iniciativa, debemos tener siempre presente el objetivo de comportamiento de nuestro proyecto

Alto esfuerzo

A la hora de determinar el esfuerzo asociado a una determinada iniciativa, podemos tener en cuenta aspectos como:

- Limitaciones legales
- Protocolos internos y externos
- Coordinación de equipos
- Gestión de recursos
- Plazos de ejecución



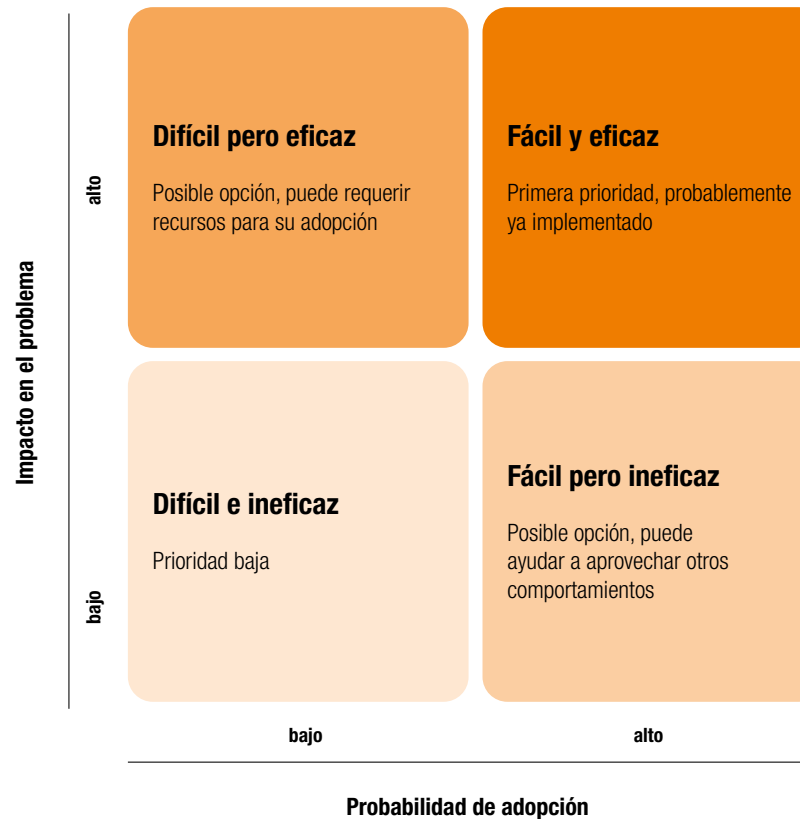
Matriz de probabilidad de impacto

¿Qué es?

La **matriz de probabilidad de impacto** es una herramienta que te ayudará a calcular los beneficios de enfocar la aplicación de la economía conductual en ciertas áreas y no tanto en otras, dependiendo de su impacto y facilidad de adopción.

¿Cuándo se usa?

Puedes utilizar esta matriz a la hora de comenzar a explorar posibles implementaciones de la economía conductual en áreas de tu organización para entender cuáles podrían tener un mayor impacto y ser adoptadas más fácilmente.



Ejemplo

El llevar a cabo formaciones basadas en la economía conductual para el equipo de ventas se considera eficaz, pues puede tener un alto impacto, sin embargo, la adopción puede ser más complicada por diversos motivos (tiempo disponible del equipo, necesidad de destinar una partida de presupuesto para ello, etc.)



Matriz de Estrategia de Cambio de Comportamiento

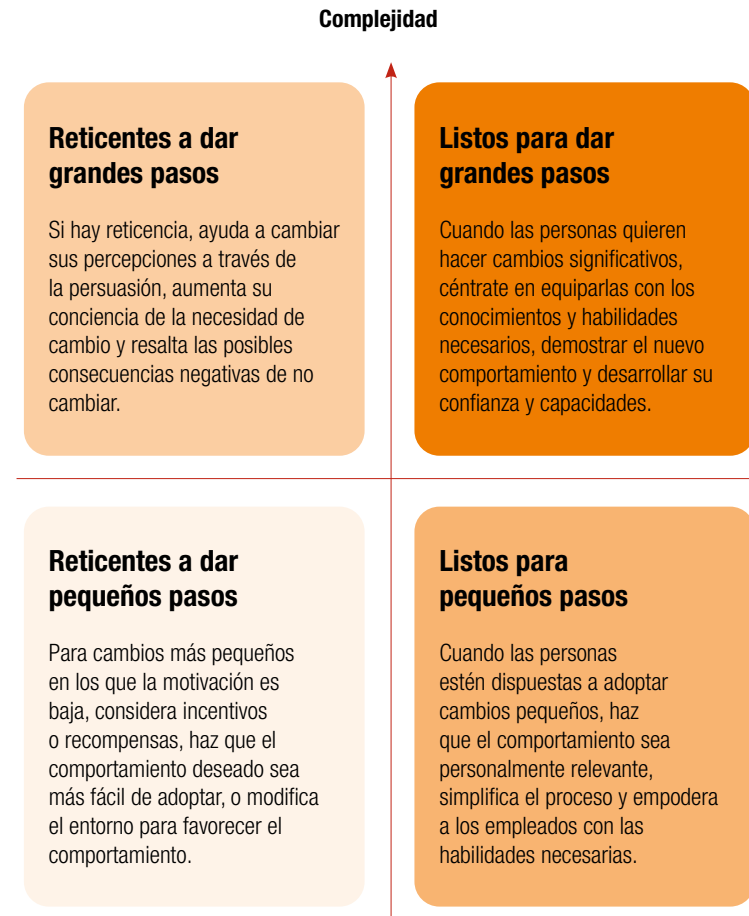
¿Qué es?

La **Matriz de Estrategia de Cambio de Comportamiento** es una herramienta que te ayudará a simplificar la elección de estrategia de gestión del cambio a nivel interno centrándote en las dos dinámicas principales del cambio de comportamiento:

- Complejidad del cambio (alcance).
- Disposición para el cambio.

¿Cuándo se usa?

Una vez hayas evaluado el alcance que quieres que tenga la nueva metodología BECO en tu organización, podrás usar esta matriz para identificar las mejores estrategias para convencer y motivar a los empleados.



Ejemplo

Tras estudiar la complejidad y predisposición en tu organización, identificas que los empleados están listos para pequeños pasos. Decides diseñar una comunicación específica para cada equipo donde se explique paso a paso cómo adoptar la metodología, complementándola con una formación online interactiva que se adapte a las necesidades de cada equipo.

Otros ejemplos de aplicación:

Crea nuevas opciones predeterminadas. Asegúrate de que el diagnóstico conductual se convierta en uno de los pasos indispensables en todos los proyectos a llevarse a cabo.

Crea confianza social. Haz visible la cantidad de personas en la empresa que están incorporando la economía conductual en su día a día.

5. Anexo

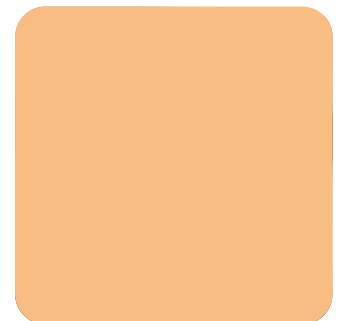
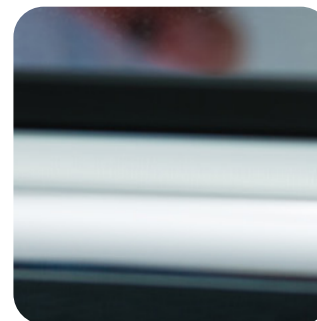
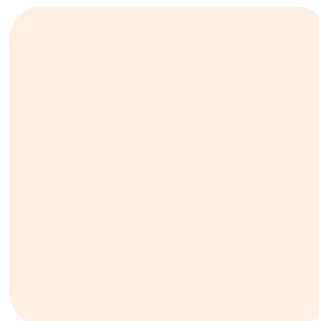
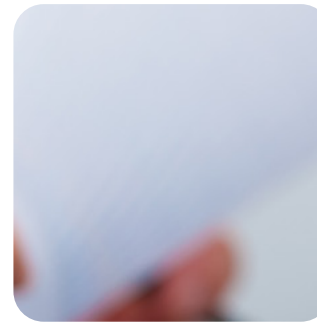
Aspectos teóricos

Aspectos prácticos

Modelos y *Frameworks*

Canvas y Matrices

Referencias bibliográficas





5.1. Referencias bibliográficas

Applied. (s.f.). Blackbird. Recuperado de <https://www.beapplied.com/customer-stories/blackbird>

Asana. (s.f.). Metas SMART: Cómo hacer que tus objetivos sean alcanzables. Recuperado de <https://asana.com/resources/smart-goals>

Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. Journal of Political Economy, 76(2), 169-217. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/468061>

Behavioural Insights Team. (2014). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. Recuperado de https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Behavioural Insights Team. (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado de <https://www.bi.team/about-us-2/>

Behavioural Insights Team. (s.f.). Cómo trabajamos. Recuperado de <https://www.bi.team/about-us-2/how-we-work/>

BBVA. (2023, 9 de junio). BBVA recibe el Premio DEC a la Innovación por su plataforma de economía conductual BELA. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-recibe-el-premio-dec-a-la-innovacion-por-su-plataforma-de-economia-conductual-bela/>

BBVA. (2023, 27 de febrero). Un cliente, un mensaje: la magia de aplicar inteligencia artificial y economía conductual al marketing digital. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/innovacion/un-cliente-un-mensaje-la-magia-de-aplicar-inteligencia-artificial-y-behavioral-economics-al-marketing-digital/>

Cowry Consulting. (s.f.). Previniendo caídas con paredes rosas. Recuperado de <https://www.cowryconsulting.com/case-studies/preventing-falls-with-pink-walls>.

Centre for Public Impact. (s.f.). Behavioural insight. Recuperado de <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/behavioural-insights-team-in-the-uk>

DEC y BeWay Consulting. (2023). Informe sobre la madurez de la Economía Conductual en España (I). Recuperado de <https://asociaciondec.org/informes-dec/i-estudio-sobre-la-aplicacion-de-behavioral-economics-en-las-organizaciones/62501/>

El Economista. (2022, 12 de enero). Así es la regla del 20% de los fundadores de Google que aún sigue usando con éxito la empresa. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11551399/01/22/Asi-es-la-regla-del-20-de-los-fundadores-de-Google-que-aun-sigue-usando-con-exito-la-empresa.html>

Fearless Culture. (s.f.). The culture design canvas. Recuperado de <https://www.fearlessculture.design/blog-posts/the-culture-design-canvas>

Google. (s.f.). CausallImpact - Google CausallImpact [Sitio web]. Recuperado de <https://github.io/CausallImpact/CausallImpact.html>

González-Romá, V. (2003). Diseños cuasi-experimentales y longitudinales. En F. J. Palací Descals (Ed.), Introducción a la Psicología del Trabajo (pp. 175-192). Universitat de Barcelona. Recuperado de <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30783/1/D.%20cuasi%20y%20longitudinales.pdf>

Habit Weekly. (s.f.). Binge wars, part 1: The last binge. Recuperado de https://www.habitweekly.com/binge-wars-part-1?utm_sq=gosjbf9ac5

Hsieh, T. (2010, julio). How I did it: Zappos's CEO on going to extremes for customers. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>

Inditex. (s.f.). Recuperado de <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/home>



Índice



Inicio de sección



Siguiente sección

Irrational Labs. (s.f.). Google: ¿Cómo podemos reducir la pérdida de clientes? Recuperado de <https://irrationallabs.com/case-studies/google-how-can-we-reduce-customer-churn/>

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

Krukow. (s.f.). Recuperado de <https://www.krukow.net/>

London School of Economics and Political Science. (s.f.). Corporate FORGOOD white paper. Recuperado de <https://www.lse.ac.uk/PBS/assets/documents/Wider-World-White-Papers/Corporate-FORGGOOD-White-Paper.pdf>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (s.f.). Diseños cuasi-experimentales y longitudinales. Recuperado de <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30783/1/D.%20cuasi%20y%20longitudinales.pdf>

Oliveira, A. (2019, 25 de noviembre). Un lienzo de diseño basado en hipótesis para diseñadores. Recuperado de <https://uxdesign.cc/a-hypothesis-driven-design-canvas-for-designers-6ffd4 added55ab>

Overbury. (s.f.). Recuperado de <https://www.overbury.com/>

Revistas U Externado. (s.f.). El concepto de racionalidad limitada de Herbert Simon y su influencia en la gestión de tesorería en las empresas. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/odeon/article/view/4018/4407#:~:text=El%20concepto%20de%20racionalidad%20limitada,la%20gesti%C3%B3n%20de%20tesorer%C3%ADa%20en>

Science. (2018). Una narrativa compartida revela raíces comunes de los problemas ambientales y sociales. Science, 360(6393), 805-806. <https://doi.org/10.1126/science.aav7958>

Strategyzer. (s.f.). El lienzo del modelo de negocio. Recuperado de <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Sunstein, C. R. (2013). Nudge para el bien. Behavioural Public Policy, 1-15. Recuperado de <https://www.cambridge.org/core/journals/behavioural-public-policy/article/abs/nudge-for-good/06BC9E9032521954E8325798390A998A>

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). Nudge. Penguin.

Thaler, R. H. (s.f.). Cómo Richard H. Thaler, Nobel, puso la economía conductual en el mapa. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/richard-h-thaler-nobel-puso-economia-conductual-mapa/>

The Behavioural Insights Team. (s.f.). Actualización anual del equipo de insights de cambio de comportamiento. Recuperado de https://casaa.org/wp-content/uploads/Behaviour-Change-Insight-Team-Annual-Update_acc.pdf

The Decision Lab. (s.f.). El modelo COM-B para el cambio de comportamiento. Recuperado de <https://thedecisionlab.com/reference-guide/organizational-behavior/the-com-b-model-for-behavior-change>

You Exec. (s.f.). Reglas de trabajo: Laszlo Bock. Recuperado de <https://youexec.com/book-summaries/reglas-de-trabajo-laszlo-bock>



Reconocimientos

Álvaro Sendagorta
Miguel Ortega
Fernando Gisbert



Pedro Donoso
Manuel Pingarrón

Álvaro Gaviño

Jose Carlos Otero
Rosa Orti

Pablo Pérez

Carmen López-Suevos

Nacho Torre

Cristina de Diego

Mario Taguas

Juan de Rus Beatriz Busto
María López Alba Boluda
Aimée Jacobo

Carlos López
Néstor Álvaro

Carolina López
Juan Guerra

Álvaro Marín

Jesús María García

Oto Whitehead

Nanes Martínez-Arroyo
Susana Oliver

Metodología BECO by DEC

Economía Conductual aplicada a la
Experiencia de Cliente y Empleado

