



Enrique Dans, profesor de sistemas de información en IE Business School

# “Ya no hablamos de *long tail*, hablamos de individualización”

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA LLEVA TIEMPO MANIFESTÁNDOSE, HECHO QUE NOS HA LLEVADO A TODOS A ADAPTARNOS: TAMBIÉN A LAS EMPRESAS. PERO AL PARECER, SI LOS USUARIOS LO HEMOS HECHO BASTANTE BIEN, LAS COMPAÑÍAS TODAVÍA BUSCAN SU SITIO. ASÍ LO CREE **ENRIQUE DANS, PROFESOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN IE BUSINESS SCHOOL**, Y LO CERTIFICA CON FRASES DEMOLEDORAS COMO LA SIGUIENTE: “ESTAMOS EN LA PREHISTORIA DE LA PUBLICIDAD POR INTERNET”. PARA DANS, LA CLAVE ESTÁ EN QUITARSE CORSÉS Y APRENDER A INTERACTUAR CON CADA CONSUMIDOR, PARA OFRECERLE LO QUE NECESITA EN CADA MOMENTO SIN AGOBIARLE.



**José Luis Mérida: Globalización, interconexión mundial... y al mismo tiempo, localidad, identidad... ¿En qué medida la tecnología juega a favor de que estas dos tendencias sean compatibles?**

**i** **Enrique Dans:** La tecnología ha disminuido de muchísimo la fricción económica. Hay una eliminación de obstáculos a la circulación de la información en dos sentidos. Por un lado, puedes llegar a cualquier punto de una red completamente global sin ningún impedimento e instantáneamente, lo que lógicamente es un gran impulso a la globalización. Por otro lado, la disponibilidad de esa infraestructura de interconexión instantánea favorece que las personas lleven, de manera progresiva, una parcela cada vez mayor de su vida a la red. Además, hay que tener en cuenta que la gente desarrolla la mayor parte de su vida en un radio de kilómetros bastante pequeño, alrededor de su casa y de su trabajo. Por eso gran parte de los datos que circulan en internet, en las redes sociales, son información intercambiada por personas que se encuentran relativamente cercanas; información de un contexto local.



**¿La tecnología es un buen antídoto contra la crisis?**

**i** No exactamente. La crisis ha sido generada por diversos factores: problemas a la hora de juzgar la solvencia de determinados activos o una circulación de información que ha generado errores a la hora de juzgar el riesgo de determinadas operaciones, entre otros. No obstante, no creo que la tecnología haya tenido un papel especialmente relevante. En realidad, lo que ocurre con la disminución de la fricción es que está cuestionando la esencia del intercambio económico. Tradicionalmente, la fricción ha estado detrás del desarrollo empresarial. Ronald Coase, Premio Nobel de Economía, apunta en su estudio sobre la naturaleza de las empresas que creamos y desarrollamos empresas para disminuir los costes de fricción. Actualmente, estos costes han disminuido tanto que, en muchas ocasiones, no hace falta crear una empresa, o la estructura puede ser mucho más sencilla. Eso ha generado empresas compitiendo contra cosas que, aparentemente, no lo son.

En momentos determinados se crearon empresas destinadas a aprovechar la fricción; por ejemplo las discográficas, cuyo negocio se basaba en hacer llegar el producto de un músico a un mercado al que no podría acceder por sí mismo. Ahora la tecnología ha eliminado esa fricción y permite que los productos pasen del músico al usuario de manera instantánea. Por lo tanto, este tipo de empresas están dejando de tener sentido y tienen que reinventarse o desaparecer.

## LAS CLAVES DE LA ERA TECNOLÓGICA, SEGÚN ENRIQUE DANS

- ✓ La tecnología ha disminuido la fricción económica y ha retirado los obstáculos a la circulación de información. Las empresas basadas en dicha fricción, como las discográficas, deben reinventarse o desaparecerán.
- ✓ Las compañías están siendo mucho más lentas que los usuarios a la hora de adoptar las nuevas tecnologías, básicamente por miedo a comprometer la estabilidad de sus sistemas.
- ✓ Para estar en internet hay que observar a los usuarios y hacer lo mismo que ellos: proporcionar información y permitir la interacción. Hay que ser mucho más reactivo y menos proactivo.
- ✓ Hay que abandonar el bombardeo masivo a los clientes a través de medios unidireccionales y apostar por la individualización. Internet ofrece muchas posibilidades para atraer la atención de los consumidores, el bien más valioso actualmente.



**¿Cree que las empresas, especialmente las de gran consumo, se han adaptado convenientemente a la revolución tecnológica?**

**i** Están en camino de hacerlo, pero hasta ahora se les ha dado fatal. El desfase entre la adopción de las tecnologías por parte de las empresas y de los usuarios domésticos es brutal. Las compañías están siendo tremadamente lentas a la hora de adoptar las nuevas tecnologías, seguramente porque sus responsables de tecnología son personas muy inmovilistas a las que incluso se premia por tener sistemas estables. Cualquier novedad que pretendan introducir pone en peligro esa estabilidad, porque hay que comprometerla para incluir novedades.

En estos momentos las empresas son profundamente ignorantes en relación a la tecnología, aunque intentan adoptar poses para decir que están ahí. La realidad es triste. Por ejemplo, la mayoría de empresas siguen intentando llegar a sus clientes haciendo un bombardeo masivo en medios unidireccionales y pobres, como la televisión o los periódicos, cuando existe un medio rico que permite bidireccionalidad, implicación y un contacto directo con el consumidor. Las empresas no saben aprovecharse de las grandes oportunidades de este medio, porque cuando lo explotan es para bombardear y molestar al usuario con pop-ups y cosas por el estilo.



**Entonces, ¿cómo hay que estar en internet?**

**i** Sencillamente hay que aprender de los usuarios. Se debe proporcionar mucha

**"LA DISMINUCIÓN  
DE LA FRICCIÓN  
ESTÁ  
CUESTIONANDO  
LA ESENCIA DEL  
INTERCAMBIO  
ECONÓMICO".**

**"EL DESFASE  
ENTRE LA  
ADOPCIÓN DE LAS  
TECNOLOGÍAS POR  
PARTE DE LAS  
EMPRESAS Y DE  
LOS USUARIOS  
DOMÉSTICOS ES  
ENORME".**

información de tu compañía y permitir que sea convertida en objetos sociales por los usuarios; permitir a los navegantes que puedan reenviar nuestra información, comentarla y valorarla para que se impliquen más con nuestra compañía. Y, sin embargo, en lugar de hacer eso, nos dedicamos a molestar a nuestros posibles compradores, interrumpiendo la película que quieren ver o poniéndoles un pop-up en el periódico que quieren leer. En lugar de interactuar, de establecer conversaciones con los usuarios, nos dedicamos a dispararles. Y luego nos extrañamos de que "zapeen", se levanten para ir al baño durante los cortes publicitarios o directamente se instalen un bloqueador de publicidad en su navegador de internet. No se aprovecha la potencia de internet como canal. Y aprender a utilizarlo es tan sencillo como ver qué están haciendo tus hijos. Ellos pasan un montón de horas delante del ordenador, interactuando, haciendo cosas super interesantes, hablando entre ellos y compartiendo información.

**i ¿Cómo cree que va a desarrollarse la publicidad por internet en los próximos años?**

**i** En publicidad por internet queda mucho por recorrer porque la gran mayoría está desarrollada por los mismos que hacían publicidad antes de que existiera este canal. Dicho esto, en este campo **Google** es actualmente el ejemplo más avanzado, porque consigue hacer una publicidad que no molesta al usuario y que muchos perciben como un servicio, algo útil, que ayuda. Además, la compañía obtiene con tus búsquedas mucha información y muy valiosa, pero tu no lo percibes como una desventaja; nadie abandona Google por ello.

Pero dejando al margen esta publicidad contextualizada, que es lo más avanzado, sólo encontramos un montón de publicidad modo banner que no tiene ninguna relevancia para el usuario, que no está adaptada al contenido de las páginas, que muchas veces pretender que se haga clic en ella molesta,... Y quiero insistir en que este tipo de publicidades pueden llegar a significar un insulto para el usuario: ve esa publicidad cuando no la quería ver, y como resultado acaba odiando a la marca. ¿Y dónde reside el problema? Repito: En el hecho de que la publicidad la gestionan personas que vienen del modelo anterior, en el que contaba llamar la atención desesperadamente. Estamos en la prehistoria de la publicidad en internet, cuando en realidad este medio es el más poderoso para desarrollarla.

**"Las empresas deben ser conscientes de que cuanta más atención consigan para sus productos y mensajes, mejor lo estarán haciendo. La atención acaba traduciéndose en ventas, en una actuación positiva y en una vinculación positiva".**

**i** **El otro día leía un estudio de Nielsen según el cual los consumidores relacionan la publicidad con la palabra "falso".**

**i** Lógico. La publicidad convencional al final es percibida en muchas ocasiones como algo negativo. Es directamente algo que ignoras, que intentas evitar y que no te transmite absolutamente nada. Como mucho, si es buena, la primera vez que la ves puede generar cierto efecto de *branding*, pero nada más. Todo para lo que después debería servir la publicidad (dar información, satisfacer la curiosidad sobre los productos, conocer las propuestas de la compañía, etc.) se está haciendo fatal.

**i** **En una entrevista reciente hablaba de la "economía de la atención". ¿A qué se refiere exactamente con este concepto?**

**i** En este momento, los usuarios disponen de muchísimos canales de acceso a la información y lo más valioso que tienen es su propia atención, que están dispuestos a ofrecer a aquél que le dé lo que le interesa. Observemos de nuevo el caso de Google: no cobra a ningún usuario, todos utilizamos sus productos gratis. ¿Y qué obtienen ellos a cambio? Sólo que les prestemos atención, porque pueden subastar dicha atención entre las empresas que quieran hacer llegar un mensaje relevante a los usuarios con dos condiciones interrelacionadas: que tenga re-

lación con lo que busca y, como consecuencia, no le moleste. Estamos hablando, por tanto, de un mercado de dos caras: para Google somos materia prima, trabajadores a los que gratifica con el uso gratuito de sus productos, mientras que las demás empresas pagan al motor de búsqueda por hacer llegar mensajes a usuarios interesados. De este modo se generan el 90% de las ganancias de Google.

Con esto quiero decir que las empresas deben ser conscientes de que cuanta más atención consigan para sus productos y mensajes, mejor lo estarán haciendo. La atención acaba traduciéndose en ventas, en una actuación positiva y en una vinculación positiva.

**i** **La revolución digital nos ha cambiado desde un punto de vista sociológico. Ello da lugar a varios efectos. Primero, la long tail: ¿La masa, como target, ha muerto?**

**i** Ahora, los mensajes dirigidos a la masa son ignorados: tienes que generar mensajes mucho más directos, que tengan más en cuenta el contexto de las personas; de ahí nace la contextualización de la publicidad. Lo

veremos mejor con un ejemplo. Si una persona comparte en **Twitter** que está pensando en cambiarse el coche, ese twit puede ser visto por un concesionario que le puede ofrecer directamente a él un determinado modelo. Pero la cosa no se queda ahí, porque dicho concesionario, según la información de que dispone, le puede ofrecer un coche adaptado a sus necesidades. ¡Y cuanto más sepa, mejor contextualizará la oferta que le haga!

Por tanto ya no hablamos de larga cola, hablamos de individualización. Las empresas deben ser capaces de mantener conversaciones individuales con los usuarios. Por el contrario, muchas compañías lo único que acaban haciendo a escala individual son absolutas persecuciones a los usuarios a través de *call centers* que llaman a horas intempestivas para vender productos y servicios. Cuando muchos usuarios tienen que recurrir a la ley para ser protegidos del marketing de las empresas es que estamos haciendo algo muy mal.

**i** ¿Cómo se consigue esta hipersegmentación de la comunicación que comenta?

**i** A mí no me parece muy complicado. Las compañías no deben adivinar ni averiguar nada, es el consumidor directamente el que está contando su vida en internet, en las redes sociales, por ejemplo. Es un consumidor que no se esconde, que comparte mucho y que está poniendo unas palabras clave que indican su interés en determinadas cosas. Las compañías solamente tienen que escuchar y reaccionar a ello, la tecnología nos ha dado esa oportunidad.

Lo que ocurre es que estamos dispuestos a invertir en 200 personas en un *call center*, martirizando a los clientes, pero no en 200 personas que respondan a sus dudas o les envíen aquello que puedan necesitar. No queremos revertir el flujo comunicativo, estamos dispuestos a bombardear a nuestros clientes con mensajes pesadísimos pero no a escucharles con la misma dotación de personal. Lo que hace falta es un cambio de actitud prácticamente generacional.

**i** Un gran debate relacionado especialmente con las redes sociales es el de la privacidad. Usted sostiene que es responsabilidad de cada uno regular qué datos enseña y cuáles reserva. Hablando en términos de marketing móvil, ¿de qué manera deben actuar las compañías para relacionarse con su cliente sin atravesar la delgada línea entre relación e intrusión?

**i** Fundamentalmente lo que hay que hacer es ponerse en lugar del cliente y



## ENVIAR ORIGINAL BUENO, POR FAVOR

plantear las campañas desde este punto de vista. Si pusieramos a un *call center* a acosar a un ejecutivo de marketing, este se daría cuenta de que eso no le gusta y dejaría de plantear ese tipo de campañas. Igualmente, si cuando se diseñara una campaña de marketing móvil se lanzara directamente sobre los ejecutivos que la han diseñado, muchos se darían cuenta de que es una intrusión y molesta. Por lo tanto, en primer lugar hay que ponerse al otro lado.

En segundo lugar, hay que pensar que en muchos casos las mejores campañas son las que reciben y no las que disparan. Muchas veces, las mejores campañas son aquellas que ponen información a disposición de quien la quiera consumir proactivamente. Si perseguimos a los clientes masivamente, el porcentaje de personas que en ese momento no están interesadas en tu producto será mucho mayor que el de las personas que por casualidad sí lo están. Hay que ser mucho más reactivo y mucho menos proactivo: la proactividad puede ser intrusiva pero la reactividad no lo es nunca.



**"Estamos dispuestos a invertir en 200 personas en un call center, martirizando a los clientes, pero no en 200 personas que respondan a sus dudas o les envíen aquello que puedan necesitar".**

**i** Tradicionalmente, otro gran hándicap del mundo digital era que supuestamente estaba reservado a un determinado perfil de consumidor. Con el paso del tiempo, sin embargo, se identifica cierta universalización: los *silver surfers*, o ancianos-internautas, son un ejemplo. ¿Va a continuar esta tendencia?

**i** Por supuesto. La tecnología es una propuesta de valor indudable y sólo hace falta descubrirla. Es cierto que existe un porcentaje de población excluido digitalmente porque no tiene ingresos y no puede costearse ni una conexión ni un dispositivo, pero ese porcentaje es muy bajo. El factor más importante que mantiene a personas fuera de la red en la economía española no es la falta de

**Enrique Dans cree que la red ofrece muchas posibilidades a las personas de la tercera edad.**

**"CUANDO MUCHOS USUARIOS RECURREN A LA LEY PARA PROTEGERSE DEL MARKETING ES QUE LAS EMPRESAS ESTÁN HACIENDO ALGO MUY MAL".**

## “CUANTO MÁS TE RELACIONAS EN INTERNET, MÁS VIDA SOCIAL TIENES”

**“Las compañías deben ser conscientes de que hay personas que son prácticamente un medio de comunicación, con una fuerte influencia sobre la gente con la que se relaciona a tiempo real”.**

**i** **José Luis Mérida:** Uno de los hándicaps que siempre se ha relacionado con la revolución digital es el aislamiento social. No obstante hoy se habla de **mass mingling**: se contacta online pero se sigue interactuando offline. ¿Cómo pueden aprovecharse las empresas de que la gente quiera conectar a través de internet sin perder el contacto directo?

**i** **Enrique Dans:** En realidad todo eso que se decía de que la tecnología traería aislamiento es absolutamente falso, un mito, y nos hemos dedicado a demostrar lo contrario. Las personas que tienen más amigos en internet son también aquellas que tienen una vida social más activa fuera de la red: es una correlación directa. El mito del adolescente que se pasa la vida ante el ordenador y con la tez cetrina porque no le da el sol es una absoluta tontería, una invención de malos sociólogos.

Las empresas deben darse cuenta de que una persona cuanto más se relaciona en internet, más vida social tiene, con lo que resulta más valioso como difusor de información. Así pues, las compañías deben ser conscientes de que hay personas que son prácticamente un medio de comunicación, con una fuerte influencia sobre la gente con la que se relaciona a tiempo real. Por ejemplo, a mí me puede llamar

una empresa y tenerme cinco minutos al teléfono vendiéndome algo que no quiero comprar. Muy bien. Pues nada más colgar puedo escribir un mensaje de protesta en mi Twitter y difundirlo a 100.000 personas, lo que tiene un coste brutal para la imagen de una empresa.

Lo que hay que hacer es entender cómo funciona una sociedad hiperconectada en la que la teoría de los seis grados de separación es real. Por ello, cualquier información que viertes en esa red se difunde como una mancha de aceite.

**i** **Además, actualmente, en nuestra sociedad, el prestigio se ha democratizado, cada vez hay más personas que lo tienen...**

**i** No sé si es prestigio o alcance; no depende de la gente que te siga, sino de lo que hagas con esa capacidad. Mi blog tiene muchísimos lectores pero como me pase una semana escribiendo estupideces, el 90% de la gente me dejará de leer. En este sentido las cosas se mueven mucho más rápido y dependen más de factores directos de la persona. Antes, que una persona fuera influyente dependía de su apellido, de su familia o de su cargo. Ahora no, cuando alguien tiene algo que decir lo dice y puede tener seguidores y alcanzar una posición de influencia.

recursos, sino la falta de interés. Curiosamente es algo que tiene que ver con el papel de los medios de comunicación y del gobierno, que se dedican a criminalizar a la red y a los usuarios. El papel de retracción que tiene un gobierno como el nuestro, que no entiende la red, o los medios de comunicación, que cada vez que mencionan internet lo hacen asociándola a delitos y no a efectos positivos, explica que haya un 50% de la población desconectada.

Internet tiene unas propuestas de valor brillantísimas. El caso de los *silver surfers* en EEUU es clarísimo. Para un jubilado, especial-

mente para aquellos con limitaciones de movilidad, la red proporciona muchísimas oportunidades –intercambio de información, contacto con otras personas, contacto con la familia, mantener el cerebro vivo y activo...– Tener todo ello al alcance de un click es una propuesta de valor interesantísima y se está desarrollando.

A nivel de sociedad, por tanto, vemos que los jóvenes son hiperactivos en la red y los abuelos cada vez la están abrazando más. ¿Y qué hay en el centro? Una generación perdida que sigue identificando al ordenador como un dispositivo para trabajar, y que cuando llega a casa no quiere ni verlo porque no está trabajando. A esta generación es a la que hay que decirle que el ordenador sirve para mucho más que para trabajar, porque son los que se están quedando excluidos, en un sándwich entre sus padres y sus hijos.

**i** **Quizá esto lo superaremos cuando se generalicen los dispositivos de conexión a internet en el salón de casa...**

**i** Cierto. El salón es uno de los grandes puntos en los que la tecnología se hace social. Por ejemplo, yo tengo un **Macmini** conectado a la televisión que me permite ver muchas series directamente desde la red, sin esperar a que venga la cadena de televisión de turno a programarlas. Además, mucha gente tiene dispositivos como portátiles, móviles, tablets... Así pues, en las casas ya no hay una pantalla si no varias. Esto permite, por ejemplo, ver el partido de España y leer lo que la gente está comentando en Twitter. Esta multipantalla es cada vez más común, ya no es algo 'friki'. Hasta hace poco el 'friki' era el que tenía tecnología, ahora es el que no la tiene, el que no está en una red social, el que no navega por internet; eso es ahora lo que se percibe como una rareza.

Vamos hacia una sociedad hiperconectada con múltiples dispositivos, que llevas encima todo el tiempo y que aportan valor a distintos niveles.

**i** **Los ciudadanos, por tanto, estamos cada vez más implicados. Sin embargo ¿es optimista en cuanto a la implicación de los gobiernos y del tejido empresarial?**

**i** No hay otra posibilidad que el optimismo porque viéndolo con perspectiva histórica, nunca han triunfado aquellos que se han opuesto a la tecnología: su avance es imparable. Las innovaciones siempre acaban imponiéndose y usándose de manera generalizada.

Lo que está ocurriendo ahora es que los gobiernos y determinadas empresas, que tienen dificultades para adaptarse a este nuevo panorama, están intentando poner palos en las ruedas para que se avance más despacio. Pero es evidente hacia donde vamos. No es algo que se pueda parar, no está en las manos de nadie detenerlo.

**José Luis Mérida, AECOC**