

El futuro de la publicidad. Digitalizar no es opcional

POR SIXTO ARIAS

En la gran mayoría de las empresas la jerarquía de mando, a la que el resto de la organización debe agradar, suele estar condicionada por los años de experiencia que, inevitablemente, se consiguen sólo con la edad. Las decisiones tomadas desde los aprendizajes que únicamente la experiencia es capaz de proporcionar suelen ser las más acertadas. Gestionar proyectos, personas y empresas es en gran medida acertar más que errar en la toma de decisiones.

Las malas decisiones ayudan a mejorar la ratio de aciertos posteriores. La fórmula magistral y mayoritariamente aceptada por todos es 'a mayor experiencia, menores errores'.

La experiencia, reñida con la experimentación

Como en cualquier campaña militar, la dirección de una empresa opera en el mercado como campo de batalla contra ejércitos enemigos reflejados por la competencia y con armamentos limitados a los recursos disponibles.

Salvo Julio César, Napoleón Bonaparte, Alejandro Magno y pocos más, la gran mayoría de los altos mandos militares exitosos acumulaban años y batallas de experiencia. Este bagaje de mando teóricamente debería convertir a sus ejércitos en inexpugnables y sus campañas contarse por victorias. Pero no ocurrió así. Lo que convertía a estos tres generales en cuasi invencibles era la innovación y no la experiencia acumulada. El ataque en forma de tortuga de las legiones romanas de Julio César, el empleo de los movimientos concéntricos del ejército francés contra las filas del enemigo y la aproximación en punta de lanza para dividir a los ejércitos contrarios en el caso del capitán heleno eran novedades que no se basaban en la experiencia, pero de extraordinaria efectividad.

Cambiar y probar fórmulas nuevas es un riesgo; y el privilegio de asumir riesgos está en las cúpulas de las organizaciones, no en su base. Si la cúpula acumula poder y años, esto no es una gran ventaja para desenvolverse en escenarios tecnológicos avanzados y digitalizados.

Los centros de mando de las empresas se mueven con soltura en terrenos conocidos en los que han librado mil y una batallas, pero su destreza en las nuevas tecnologías es limitada y por lo tanto evitada mientras se puede.

Si no hay más vías de adquisición de experiencia que la del paso del tiempo, entonces la experiencia se caracteriza por dos axiomas: el primero es la menor dispersión posible de la misma para que sea más rentable y el segundo que, a medida que la experiencia crece, tiende a evitar nuevas vías desconectadas del eje original con mayor resistencia.

El resultado de esta situación es que la alta dirección evitará en la medida de lo posible la innovación y la modernización cuanto más se alejen de las actividades, procesos y decisiones con los que está familiarizada y, por tanto, se rechazarán ideas, propuestas e iniciativas innovadoras más frecuentemente cuanto más se distancien de lo habitual, lo conocido y lo familiar.

Nos encontramos entonces con una situación de contradicción: los que dirigen las empresas frenarán la transformación y digitalización de los procesos y los que están familiarizados con los nuevos medios no tienen ni la capacidad de toma de decisiones ni el apoyo de la alta dirección para poner en marcha nuevas iniciativas que permitan modernizar los procesos empresariales para hacerlos más competitivos en costes, en tiempos y en el cuidado del medioambiente.

La digitalización como elemento imprescindible de progreso

La productividad está íntimamente relacionada con la digitalización, ya que permite hacer más rápido y más barato. La escasa productividad lastra todos los indicadores económicos de un país; y no hay camino más adecuado para el incremento de la productividad que el uso y la integración de las nuevas tecnologías.

La digitalización es una ruptura drástica con lo hecho hasta ahora. No son leves modificaciones de procesos, mejoras insustanciales de formas de hacer, matices de gestión, no. Se trata de entender los negocios de otra forma, de asumir que los consumidores tienen otro rol, que los medios de comunicación son bidireccionales, que el cliente es también vendedor, que el proveedor es una pieza esencial al que atender con la máxima seriedad, que las fronteras cada vez lo son menos, que los empleados son parte insustituible de la empresa.

Los que tienen que decidir sobre el futuro están en muchos casos anclados en el pasado. Si lo que funcionó anteriormente no va a funcionar por siempre y si lo que arregló problemas pasados no va a solucionar los que se aproximan, es hora de ir planteando cesiones de responsabilidad, reciclajes, formación y relevos.

El futuro no entiende de retrasos en las decisiones, de pérdida de cuotas de poder, de celos

o de puestas al día tardías.

¿Qué es digitalizar?

Todos los procesos de una empresa, de una institución o de un organismo público son digitalizables en mayor o menor medida. Digitalizar es aprovechar las nuevas tecnologías para conseguir dos efectos inmediatos: ahorro en tiempos y ahorro en costes.

Más barato y más rápido son dos propuestas difícilmente rechazables.

Pensemos en departamentos o funciones dentro de una empresa. Pensemos en un proceso repetido en el Departamento de Recursos Humanos, como puede ser el de selección de personal. Este proceso sin digitalizar exige una semana de preparación de un anuncio oferta para su inserción en un suplemento dominical de un periódico. Una vez publicado, estaremos recibiendo currículums en diferentes formatos durante dos o tres semanas. Parece razonable entre una y dos semanas de filtro, selección y homogeneización de formatos. Con diligencia, en la quinta o sexta semana podrían comenzar las entrevistas personales, con una restringida selección de los candidatos que más se adecuen a las características exigidas. La toma de decisiones para escoger al finalista y la negociación de condiciones laborales pueden tomar otra semana o un par de ellas.

Sin digitalización, bajo circunstancias normales este proceso puede tardar unos dos meses hasta la incorporación de un candidato. Dos meses era un plazo razonable hace diez años; hoy en dos meses pueden ocurrir muchas novedades y parece un plazo excesivo. Con un agravante peligroso: como la carta de presentación ha venido en papel, el candidato no ha tenido que demostrar en ninguna fase del proceso un dominio o soltura con las nuevas tecnologías y podría tratarse de un profesional analógico.

Si digitalizamos este proceso, en dos días el anuncio estará publicado en una de las múltiples webs de empleo que existen y por una fracción del coste de un anuncio en papel. Como para el envío del currículum habría que rellenar un formulario, todos ellos serían recibidos en un formato homogéneo, lo cual facilitaría su criba y selección. Dentro de la primera semana podría comenzar la ronda de entrevistas, incluso digitalizadas por videoconferencia, con lo cual el proceso estaría digitalizado en un 95 por ciento, ya que el 5 por ciento restante consistiría en sellar el pacto de forma personal (esto no se ha conseguido digitalizar, que yo sepa).

La facturación y la contabilidad de una empresa también son digitalizables, incluyendo la relación de la entidad con los bancos. Si se digitalizan se agilizan y se abaratan.

Las relaciones con los inversores y con los medios de comunicación también lo son. Creando gabinetes de prensa digitales basados en web mediante los cuales los periodistas puedan servirse de textos y fotos a modo de autoservicio o incluso asistir a rueda de prensa

virtuales.

Pocos son los procesos no digitalizables. El transporte, el almacenaje y la fabricación de productos analógicos pueden encontrar escasa ayuda en las nuevas tecnologías para hacerse digitales. Sin embargo una serie de robots y de trenes eléctricos no pilotados han reducido costes e impreso velocidad a esos procesos.

La motivación de los equipos, la formación y la comunicación interna también son muy fácilmente digitalizables con ayuda de webs, intranets y teléfonos móviles.

En la empresa, como en la guerra, la victoria es de quien optimiza sus recursos. Si Alejandro Magno pudiese concentrar en una semana campañas militares de meses y comprimir los esfuerzos de sus tropas en la batalla para llevarlos a mínimos, ni el mar de Indochina podría haber parado a un ejército ultraeficiente.

¿Cómo afecta la digitalización a mi publicidad?

La comunicación comercial, denostada en momentos de recesión y sobrevalorada en momentos de bonanza, es uno de los procesos empresariales con más bazas para transformarse completamente gracias a las nuevas tecnologías.

La gran aportación consiste en evolucionar de un modelo basado en impactos masivos determinados por un coste mínimo a una comunicación de calidad en gran medida personalizada. No hay comunicación de calidad cuando se grita a las masas pero, sobre todo, no hay comunicación de calidad cuando se bloquea cualquier canal de retorno por parte de la audiencia. La publicidad digital aportó hace una década la interactividad, irrelevante por sí misma si no fuese porque permitió una medición exhaustiva de la eficacia publicitaria, pudiendo optimizar los repartos de presupuestos como Napoleón dosificaba los esfuerzos de la caballería en su intento de conquistar Portugal desde Ciudad Rodrigo como base.

Ante un declive de la inversión publicitaria, los buscadores, las acciones dirigidas a teléfonos móviles, los programas de afiliación y la publicidad solicitada voluntariamente no notan en absoluto las caídas.

La digitalización de la publicidad permite poner en la Red un catálogo dinámico que puede ser actualizado diariamente, un catálogo que no hay que forzar a recoger a nuestros potenciales clientes, sino que será recogido por los mismos. Permite evaluar quién se interesa por nuestras ofertas, si éstas están siendo comunicadas correctamente y con claridad y qué medios de difusión son más rentables. Permite conceder al consumidor un rol activo y participativo, ya que al fin y al cabo todo ha sido concebido para él, aunque hasta ahora sin él.

La evolución hacia modelos publicitarios participativos

No hay como escuchar, aunque el mayor privilegio para la parte más activa es que la dejen participar. Sería como preguntar a los persas cómo les gustaría ser conquistados por los ejércitos de Alejandro Magno.

Con Internet, el consumidor puede participar y ser tenido en cuenta desde el diseño del producto o la definición del mismo hasta la fijación de su precio. Cuando el monstruo chino todavía dormía, los errores eran asumibles y corregibles; ahora un error de comunicación puede ser letal.

La publicidad digital no ha sido suficientemente desarrollada por falta de volúmenes de inversión relevantes que hayan permitido más ensayos en el ecosistema que hubiesen atraído más rápidamente a audiencias muy superiores.

Los teléfonos móviles marcan un antes y un después en la comunicación comercial; las audiencias pueden convertirse en consumidores o seguir siendo un ente anónimo y desconocido. El teléfono móvil es el mando a distancia de la publicidad, independientemente del medio en el que se exhiba. El teléfono móvil permite decir 'yo sí quiero'. Y ese 'yo sí quiero' rompe con lo hecho hasta ahora en *marketing* y en publicidad.

De un modelo de 'yo hablo y tú escuchas' pasamos a un modelo participativo. Es como una transición de una dictadura del anunciante a la toma de participación por parte del consumidor. Nunca hasta ahora el consumidor, televidente, lector, cliente... podía haber levantado la mano y decir 'Me interesa, cuéntame más. Ahora sí quiero comprar, porque me apetece, porque me conviene, porque lo necesito o porque quiero darme el capricho'.

Y el anunciante ahorrará grandes cantidades de dinero, acertando en el discurso y en el canal. Cada compra será tan importante como un voto y cada compra indicará qué medio de comunicación, qué creatividad, qué idea, qué marca, qué presentación, qué franja horaria y qué circuito vende y convence, en tiempo real.