# Especialización integrada

POR **PABLO ALZUGARAY**

La aparente paradoja que encierra el título resume una de las mayores transformaciones a las que se enfrenta hoy la industria de la comunicación comercial. Los publicitarios vamos de ?abanderados de la vanguardia?, pero hemos estado y estaremos siempre reaccionando a las necesidades de otros. En estas líneas se analizan dos corrientes tan claras como aparentemente opuestas, que marcan lo que los anunciantes demandan hoy al sector: especialización e integración.

## *Especialización*

La práctica a lo largo de los años y la búsqueda natural de su perfeccionamiento ha aumentando el grado de sofisticación de cada una de las especialidades o técnicas que componen lo que podemos llamar ?comunicación comercial?. Como en cualquier disciplina viva, las sucesivas generaciones investigan, innovan, perfeccionan y amplían los conocimientos con los que hay que contar para estar entre ?los mejores? de cada tiempo. Innumerables experiencias, pruebas, fracasos y éxitos que se acumulan y, hoy más que nunca, se comparten, para formar el ?estado de desarrollo? de algo. Así, hoy existen especialistas en publicidad, *marketing* directo, eventos, *database marketing*, medios, investigación, diseño, etc., donde antes sólo había publicitarios.

No hace tanto tiempo, el equipo creativo de una agencia de publicidad, diseñaba el *packaging* de un producto, su *sale folder*, pensaba el evento con el que se presentaría a la distribución, el *mailing* para los clientes principales y, por supuesto, la campaña para los medios masivos.

Hoy, el mismo producto es el resultado de un análisis proyectivo desarrollado por un instituto de investigación, cuyas conclusiones sirven a una consultora en *marketing* para concebir el posicionamiento, al laboratorio de *naming* para dar con la marca perfecta y al estudio de diseño para idear sus múltiples presentaciones. El *road show* ha sido desarrollado por una agencia de eventos, mientras una agencia de *marketing* directo ha concebido un programa de migración para los compradores de su versión anterior y otro de venta cruzada para los de productos



Fundación Telefónica

complementarios; apoyándose en el trabajo de segmentación realizado por la consultora en *database marketing*. La campaña de publicidad se emitirá según el plan propuesto por una agencia de medios que optimizará los resultados de la creatividad de la agencia de publicidad.

Los escépticos de siempre opinarán que el ejemplo es exagerado? y tienen razón, porque el promedio de especialistas que intervienen hoy en un lanzamiento no llega a nueve. Pero, sin ninguna duda, alcanza la media docena y esto conduce inequívocamente a la misma conclusión.

Los románticos de siempre se opondrán a los cambios entonando el ?cualquier tiempo pasado fue mejor?, pero la realidad es que los resultados de un lanzamiento de mediana importancia hecho hoy aplastarían a los mejores de aquellos tiempos.

Los victimistas de siempre seguirán defendiendo el papel tradicional de una, no menos tradicional, agencia de publicidad, pero la realidad es que las agencias que entendieron cuál era su negocio se han transformado y son hoy grupos de comunicación que integran todo el proceso. Y a las que no, deberían conocer la sabida y triste historia de las empresas americanas que fabricaban ruedas de carretas y que, según cuenta la leyenda, tuvieron su récord de facturación el año que se construyó el ferrocarril. Fue el mejor? y el último. Parece que no se dieron cuenta a tiempo de que su negocio no eran las ruedas de carreta, sino el transporte.

En resumen, el estado de conocimiento de cada disciplina se ha desarrollado en tal medida que, para lograr una posición competitiva a alto nivel, la especialización es imprescindible.

Pero estar entre los mejores, requiere especializarse no sólo en conocimiento. También hay que concentrar y enfocar la energía. Como toda actividad económica, la nuestra acaba entregando un producto; pero en este caso el producto es tan variable, inestable e intangible como una idea. Crear es producir una idea, y supone un proceso incomparablemente más anárquico y vulnerable que fabricar en serie. Intervienen elementos tan volátiles como la motivación, la ambición y la pasión de un grupo de personas.

Agrupando motivación, ambición y pasión bajo el concepto de ?energía?, y asumiendo que ésta puede ser amplia pero no ilimitada, he comprobado cientos de veces que se conseguirá un mejor resultado creativo cuanto más concentrada en un área específica de trabajo esté esa energía. Por ejemplo, si el mismo equipo humano debe crear ideas para televisión, prensa, exterior, cine y radio es más que probable que consiga un trabajo de radio de peor calidad, que otro equipo sólo concentrado en el medio radiofónico.

## *Integración*

La paradoja que mencionábamos al principio se produce cuando la demanda exige con la misma intensidad que esta *hiper*-especialización, la máxima convergencia de ideas y planes. Integración es una de esas palabras que se utilizan mal y para demasiadas cosas, pero en



Fundación Telefónica

esencia significa algo tan primario como coherencia, unidad y coordinación de acciones y de las diferentes disciplinas que componen la comunicación de una marca o producto. Los anunciantes demandan trabajar con los mejores especialistas en cada disciplina, pero no a costa de exponerse a sí mismos y a su marca a media docena de éstos luchando cada uno por imponer su enfoque, potenciar su protagonismo o aumentar su ?cuota del presupuesto?.

Integración es coherencia estratégica cuando se ha establecido un plan transversal a las disciplinas, definiendo el rol y objetivo específico de cada una, en sinergia con las demás. Ejemplo: la campaña en televisión genera tráfico a un sitio web, en la que se obtienen datos, que luego serán utilizados para un plan de contactos, que comienza con una invitación a un evento donde cada *prospect* probará la versión de producto en la que está interesado.

Integración es unidad creativa cuando existe una idea-fuerza que en forma, tono y elementos ejecucionales principales (música, *claim*, personajes, etc.) trasciende a los diferentes medios de comunicación. Ejemplo: cuando no haría falta el logo para saber que el sitio web que estamos visitando es parte de la misma campaña que lo que estamos escuchando en la radio.

Integración es coordinación táctica cuando las acciones se ejecutan de manera que se potencian unas a otras, multiplicando, y no sólo sumando, sus efectos. Ejemplo: el material para los puntos de venta es colocado al día siguiente de que los distribuidores asisten al evento de presentación y el día anterior al lanzamiento en medios masivos.

## *Propuesta*

Así pues, si la respuesta a cómo conseguir a los mejores está en la especialización, la siguiente pregunta sería: ¿cómo conseguir que los mejores de cada disciplina trabajen de forma realmente integrada?

En los años 80 fracasaron las llamadas agencias de publicidad de servicios plenos, pero la industria aprendió su lección y tras las transitorias ?redes de servicios? *below the line* la respuesta se ha encontrado en los grupos de comunicación (ver gráfico ( 1)).

## *Claves*

Si bien el mercado y la demanda están empujando hacia organizaciones diseñadas como grupos de especialistas integrados, esta transformación puede catalizarse considerando las siguientes cinco claves:

1. Liderazgo: quien o quienes lideren el grupo ?y las diferentes compañías? deben compartir esta visión, comprometerse con ella y ejercer un liderazgo capaz de vencer el ?siempre lo hicimos distinto? y la habitual resistencia al cambio.



Fundación Telefónica
Telefónica

2. Objetividad: quienes toman las decisiones en el grupo (equipo central) no deben tener intereses específicos respecto a ninguna de las disciplinas. No pueden ?pertenecer? a ninguna de las empresas más que a otras y su retribución variable debe depender del negocio total.

3. Interrelación: es deseable, y posible debido al tamaño habitual de las compañías en este sector, que los integrantes de las diferentes compañías convivan en un único edificio en el que se fomente la comunicación y se disponga de potentes herramientas de interrelación (ejemplo: intranet, grupos de trabajo transversales, etc.).

4. Independencia: cada compañía tiene, lógicamente, cuenta de explotación, marca y órgano de dirección independientes, pero, además, es deseable que mantenga una proporción de ingresos no inferior al 40 por ciento proveniente de clientes propios.

5. Pertenencia: los integrantes de cada compañía o división sienten orgullo de ser parte de ella, y este sentimiento se ve potenciado con cada mejora o éxito dentro de su especialidad.

En resumen, la especialización integrada, en la forma de grupos de comunicación, no es más que la simple respuesta de la industria a una demanda cierta y legítima de quienes desean optimizar sus inversiones, utilizando a los mejores y de la mejor manera.

## *Bibliografía recomendada*

CAPPO, J.: *El futuro de la publicidad*, McGraw-Hill?Interamericana de México, México DF, 2004.

GARCÍA JIMÉNEZ, S.: *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online*, ESIC Editorial, Madrid, 2005.

GITTELL, J. H.: *The Southwest Airline Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, New York, 2003.

KOTLER, P.: *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar mercados*, Paidós, Barcelona, 2003.

———, JAIN, D. y MAESINCEE, S.: *El marketing se mueve*, Paidós, Barcelona, 2003

———; BLOOM, P. y HAYES, T.: *El marketing de servicios profesionales*, Paidós, Barcelona, 2004.

LOVELOCK, C.; REYNOSO, J.; D?ANDREA, G. y HUETE, L.: *Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*, Pearson Educación de México, México DF, 2004.



Fundación Telefónica

MEDINA, A.: *Apuntes para un cambio de siglo publicitario*, Ediciones CINCA, Madrid, 2004.

MICHAELSON, G. A. y MICHAELSON, S. M.: *Sun Tzu. Estrategias de marketing*, McGraw-Hill, Madrid, 2004.

RAPP, S. y MARTIN, C.: *Max-e-Marketing: Los siete imperativos para desmarcarse de la competencia en la economía en red,* McGraw Hill Interamericana, Madrid, 2002.



Fundación Telefónica