

entrevista a

Enrique Dans

Investigador y profesor de Sistemas de Información
Instituto de Empresa *Business School*
Madrid - España



Nieto político de un mediador profesional de seguros de un pequeño pueblo de Galicia, Enrique Dans nació en A Coruña el 14 de mayo de 1965. Se licenció en Ciencias Biológicas en la Universidad de Santiago de Compostela y se doctoró (Ph.D) en *Management*, en la especialidad de Sistemas de Información, por The John E. Anderson *Graduate School of Management* (Universidad de California y Los Ángeles - UCLA). Realizó estudios postdoctorales en *Harvard Business School* y es MBA por el Instituto de Empresa (IE) de Madrid. Desde 1990 es profesor de Sistemas de Información en IE *Business School*, en Madrid. En su trabajo como investigador, divulgador y asesor, estudia los efectos de la tecnología sobre las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. Además de su tarea docente y divulgadora, realiza labores de asesoría en varias *startups* y compañías consolidadas. Es colaborador habitual en diarios y revistas (El País, El Mundo, ABC, Público, Expansión, Cinco Días, Libertad Digital, PC Actual).

Mantiene un blog personal desde 2003 y lleva su nombre; enriquedans.com. En 2006 fue candidato al mejor Weblog en español de los premios BOBs (*Best On Line Activism*) y fue elegido por el diario El Mundo como uno de los 100 mejores blogs en inglés y castellano en 2009. En 2010 publicó un libro de gran éxito que lleva el título "Todo va a cambiar". Cuenta con una impresionante relación de honores académicos nacionales e internacionales, como los seis otorgados por la UCLA entre 1997 y 1999, la distinción "Principal Investigador", *European Commission, Information Societies Technology (IST) Program, e-Broker Project*, 2000 y 2001; *CommerceOne-SAP Research Grant*, 2001 o *Accenture Research Grant*, en 2003, 2004 y 2005.

“Las empresas con más futuro serán las que tengan mayor capacidad de gestión de la información de sus clientes, sin ser invasivas”

El futuro del seguro y el reaseguro también van a ir de la mano de la nueva sociedad que las tecnologías de la información están configurando, donde la portabilidad y la capacidad de diálogo o almacenamiento de datos gracias a Internet, la nube o las redes sociales, ofrecen nuevos escenarios y probablemente ventajas para los negocios. Con la multicanalidad como opción en distribución generalmente aceptada, llega el momento de la bidireccionalidad y la inmediatez en las relaciones entre empresas y clientes, así como otras maneras de relacionarnos y enfocar los negocios.

El modo de vida actual está ligado a los sistemas de información móviles. Desde que es profesor, ¿cómo ha evolucionado la tecnología?

El cambio fundamental ha sido pasar de pensar en la tecnología como una herramienta para hacer lo mismo pero mejor. Es decir, la tecnología a las empresas y a las personas les sirve para hacer lo mismo, pero de manera más rápida y eficiente. La tecnología permite hacer cosas que no te habías podido ni imaginar: mantener un contacto constante con tus clientes, con tus empleados, trabajar desde distintos lugares. Hay muchas posibilidades que antes no existían. La tecnología sirve para hacer cosas diferentes; para aprovechar otras cosas; para inventarte otras posibilidades; para interactuar de otra manera. La tecnología te da una bidireccionalidad brutal. Hoy en día, la comunicación corporativa ha cambiado mucho.



¿Qué se busca en comunicación? Que lo que yo recibo me haga reaccionar, comentarlo, reenviarlo, viralizarlo, porque me interesa

El mundo de las nuevas generaciones no se concibe sin tecnologías de la información (TI). ¿Todo va a ir en clave tecnológica en el futuro?

Sí, la cuestión es simplemente encontrar una propuesta de valor. No hay personas que sean torpes o incapaces de usar la tecnología. No hay una barrera, no es complicado. Los avances tecnológicos van acompañados de una disminución rapidísima de la complejidad y de las barreras de entrada. La persona que dice "esto no es para mí", es porque no ha encontrado una propuesta de valor. Si la encuentras es distinto. Suelo poner el ejemplo de los pescadores artesanales gallegos. Son gente opuesta a la complejidad tecnológica, pero cuando se dieron cuenta que usar el teléfono móvil significaba estar conectados en todo momento, ante cualquier emergencia, o enterarse de los precios en la lonja, o saber si descargan más de una u otra especie de pescado, entonces empezaron a apreciar sus ventajas. A los directivos, hoy en día, cuando desean cambiar profesionalmente de trabajo, las empresas se fijan para su selección en una métrica que se llama *cloud*, que representa su nivel de influencia *online*. No quiere decir si tienes cuenta de Twitter o Facebook, sino cuánta gente te sigue. Por ejemplo, cuan-



Escribir en las redes sociales es como hacerlo en la nieve. Una hora después un tuit ya lo ve muy poca gente. Un blog sigue ahí, no desaparece, puedes encontrarlo, citarlo, vincularlo

El blog como eje central

Como profesional de Internet y las redes sociales, ¿qué capacidad de influencia supone su blog, que, como en alguna ocasión ha dicho, es parte de tu trabajo?

Claro, la cuestión es pensar que yo no me dedico a mi blog, sino a dar clase, y para investigar necesito leer una gran cantidad de información cada día. El coste extra para conseguirlo, que de todos modos tendría que hacer, y ponerlo en formato blog, no está mal. Verdaderamente, lo que hago es preparar mis clases, o investigar, o documentar otras cosas. ¿Qué coste extra tiene para un directivo contar cosas que vea interesantes de su entorno? No es tanto, es muy bajo, lo que pasa es que el blog no puede ser el fin en sí mismo, tiene que ser una herramienta que aplicas a otras cosas.

En principio, todo buen profesional se debería plantear convertirse en *blogger*, pero ese papel, ¿no ha quedado un poco marginado por las redes?

El blog es un elemento central. Es un error alimentar las redes sin tener un blog. Mi presencia en redes son contenidos que he puesto en el blog y uso las redes para difundirlas, darles audiencia, salida y tener un canal de retorno. Si hay gente que me quiere leer en LinkedIn me parece muy bien, pero lo que leen está en el blog. Eso quiere decir que poseo el enlace, el punto central. Tengo el control del punto central, con lo cual, el tráfico revierte al blog que controlo y no depende de que a Facebook le dé por cambiar su política, o que LinkedIn o a otra red le dé por desaparecer.

¿Qué es lo que necesita una empresa? Gente que enlace los contenidos que coloca en su web, que los comente, que los reenvíe y que se viralice; el vehículo para conseguir eso son las redes sociales

do publicas algo en Twitter, cuánta gente lo republica y lo retuitea. Muchas empresas, cuando buscan un directivo, consideran su nivel de influencia *online*.

¿Qué piensa de las redes sociales?

Nos generan un entorno de humanismo, de consideración de la persona, de bidireccionalidad. Es una nueva interpretación del humanismo clásico, en el cual se da importancia a la persona. Ahora la persona se coloca en el centro, en un entorno de relación con aquellas otras personas que la rodean y con las que tiene comunicación. Para mí, un profesor normal y corriente de una escuela de negocios, la capacidad de invitar a comer al presidente de un banco era bastante remota. Sin embargo, ahora la tengo.

¿Vamos hacia un mundo de gestión personal, tanto de los negocios como de las tecnologías o de las influencias?

Somos importantes en función de nuestra proyección personal. Hoy estás aquí, mañana ahí y pasado allí. Ya no es tan importante el logotipo que hay en tu tarjeta, sino lo que aparece cuando buscan tu nombre en Internet. ¿Qué hacen hoy en día los directores de RRHH cuando quieren reclutar? Del CV que les llegan toman el nombre y lo buscan en Google; el CV lo usan simplemente como una referencia. Si se incluye cualquier tipo de actividad o formación, al buscar en Google con el nombre de la universidad, tiene que confirmarse. Cada vez más, somos lo que proyectamos sobre una red que está presente en todo lo que hacemos.

Siguiendo con las redes sociales en España Twitter, Facebook, LinkedIn, tienen mucho éxito y Tuenti entre los más jóvenes, pero algunas no terminan de despegar. ¿No hay demasiada disparidad entre unas redes y otras? ¿El futuro podría pasar por crear una red propia de acuerdo a tus intereses de empresa entre empleados y clientes, por ejemplo?

No creo. Reinventar la rueda no suele ser una buena idea. Lo fundamental que hace falta en una red es el efecto viral, que la gente con la que quieres contactar esté en ella. Esa es la principal barrera de entrada. Pensar que a un usuario le va a compensar estar en una red y quiere alimentar una red sólo para comunicar-



se es muy difícil. Por eso una persona está en una red y la alimenta para un propósito amplio, y por ello las redes se han hecho cada vez más horizontales. Dentro del mundo profesional la que se ha quedado es LinkedIn.

¿Cree que LinkedIn terminará por encontrar la fórmula para financiarse?

Es una de las empresas más rentables. Es la que mejor va, precisamente porque tiene un modelo de negocio de gente que paga cuando busca trabajo para poder contactar a cualquiera. Por otro lado, hay empresas que pagan por reclutar en LinkedIn. También hay una publicidad que puede segmentar muy bien, por ejemplo, por localidad geográfica. Facebook es la red horizontal generalista por

Seguro y Redes Sociales

Muchas empresas van con un poco de retraso en cuanto a presencia y utilización de Internet. En España es algo evidente en el seguro, que ahora empieza a necesitar esa figura del *Community Manager* para gestionar los diálogos en las redes. ¿Es una profesión con futuro?

Community Manager es un trabajo de gran recorrido. Muchas de las cosas que entendemos hoy como servicio al cliente, como *call center*, o relacionadas con comunicación, van a estar ligadas a un perfil muy parecido al *Community Manager*. Un responsable de comunicación hoy en día ya no es alguien que envía notas de prensa cuyo formato ya está apollado. Actualmente, un responsable de comunicación corporativa hace una monitorización constante de quiénes son los "influenciadores", que igual que aparecen como setas, desaparecen. Ya no sirve la lista de periodistas a los que mandas notas de prensa.

¿Cómo valora al seguro en esta revolución?

Es un sector bastante conservador de toda la vida, pero ya está hablando de estrategias en redes sociales. Muchas empresas han visto que es importante. Se dice de estar en las redes sociales, pero no creo que ese único

planteamiento sea correcto. No se trata sólo de estar, hay que plantear una estrategia de presencia en la red y eso implica crear contenidos. ¿Cómo se crean esos contenidos? ¿Cómo se dinamizan esos contenidos en las redes? ¿Dónde, cómo y por qué canales? Es mucho más amplio que tener una página en Facebook. Hacen un enfoque que no es adecuado. Muchas empresas están incurriendo en parálisis por el análisis, es decir, lo analizo tantas veces que no hago nada. ¿Cuáles son las empresas más activas? Las que son más *online*. ¿Por qué se asocia vender *online* con vender barato? Es absurdo. El público que compra *online* no es el que compra más barato. Los que compramos *online* somos la gente que tiene un poder adquisitivo más elevado y toma decisiones de compra más informadas. Entonces, ¿por qué se enfoca el canal *online* como un canal de bajo coste o como un canal en el que tengo que ir solamente a comparadores? Si yo refuerzo las posibilidades de interacción con el cliente y así puede tener un hilo mucho más directo conmigo, le doy mucho más soporte y puedo montar un canal directo intermediando o no, según cómo le valore. Hay muchas posibilidades que van más allá de decir "estoy en las redes sociales".

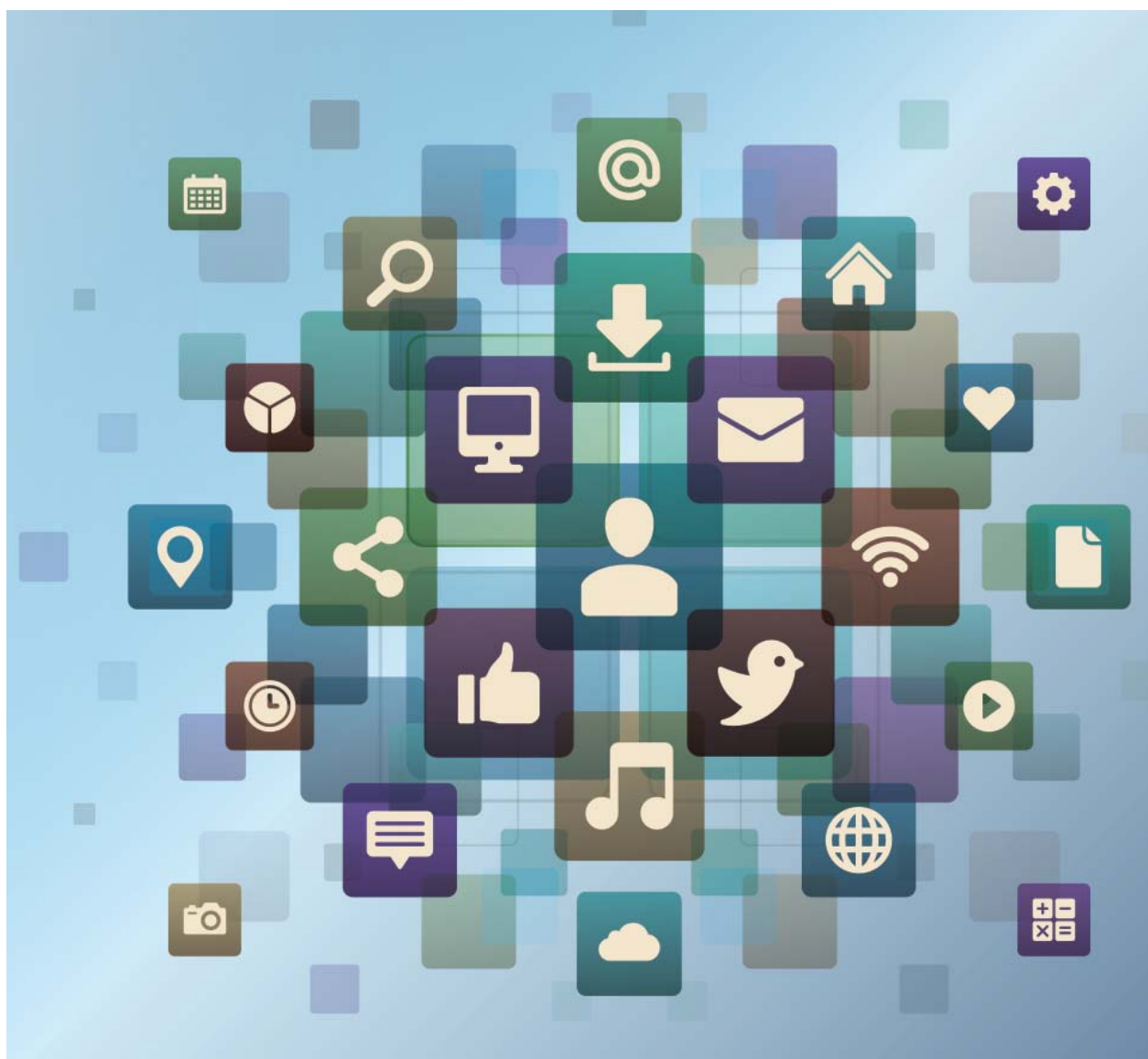
naturaleza. Creo que las redes son lo que pones en ellas. Google+ parece que no funciona bien en España, pero es la única red en la que tengo medio millón de seguidores de todas partes. Si alimentas las redes, las redes te traen lo que dejas en ellas. Internet es como el mar, lanzas cosas buenas y trae cosas buenas; tiras basura y te trae basura. Si en una red como Google+ te dedicas a compartir contenidos y que la gente los vaya comentando y no dejas la conversación sola, verás que te recompensa. Google+ me tiene fascinado. Hay días en los que algunas de mis entradas tienen más comentarios en Google+ que en el blog. Y ahora estoy empezando a jugar con el tema de comunidades que acaba de lanzar Google. Me parece interesantísimo.

Una de las tareas más arduas actualmente es documentarse en la red y estar todo el día interactuando en las redes sociales. Por otro lado, con toda la tecnología al alcance, parece como si cualquiera pudiera ejercer de periodista.

Ahora el periodista tiene muchas respuestas de lo que busca a golpe de clic. Otra cosa es que no sea bueno que los periodistas hagan sólo clic, es mejor que estén sobre el terreno y entrevisten. Pero hay mucha información disponible y lo único que hay que tener es cierta habilidad. Un "opinador" no es un periodista, y hay muchos "opinadores", gente que escribe una columna desde una posición cómoda. Pero también hay otra cosa muy distinta, que es el espacio que tienes

El idioma español es importante, tiene una presencia fuerte y nuevos mercados naturales muy grandes, algunos con crecimiento feroz. Latinoamérica es un mercado interesantísimo

Cuando las empresas descubren la fórmula óptima de la bidireccionalidad, se dan cuenta de que es una característica que sirve para todo, incluso para política



que trabajar, lo que te obliga a buscar, documentarte, analizar la calidad de la información, contrastarla. Todo eso es un trabajo periodístico que yo no hago. He trabajado con periodistas y tengo muy buenos amigos en esa profesión y lo que intento es hacerles el trabajo lo más fácil posible.

¿Por dónde cree que va a evolucionar todo esto? ¿Las redes sociales son o van a ser un trampolín para los negocios en el futuro?

Son un recurso donde, si no estás, te pierdes algo. Mucha de la gente que toma decisiones de compra sobre tu producto se informa en la red. Entonces, ¿qué es lo que realmente hace que tu información llegue o no llegue en la red? El número de enlaces entrantes. Google te mide y te pone más arriba o más abajo en

función, sobre todo, del número de enlaces entrantes, no en función de las visitas ni de que compres nada, sino en función del número de gente que te enlace. Llevo diez años creando información que la gente enlaza, eso quiere decir que hay muchos caminos hacia mi contenido y un montón de enlaces indexados en Google que permiten encontrarme fácilmente. ¿Qué ocurre? Si una empresa crea contenido sobre sus productos, sobre sus ofertas, cómo interactúa, qué propone, cuál es su propuesta de valor y esos contenidos están perdidos en su web, sin ningún tipo de enlace, ahí se quedan. ¿Qué es lo que necesitamos? Gente que enlace estos contenidos, que nos comente, que los reenvíe, que se viralice y el vehículo para conseguir eso son las redes sociales.

Hacia una nueva sociedad de la información

¿Qué modelo de sociedad de la información se está configurando?

Es una sociedad en interconexión permanente. Hablando de seguros había compañías que tenían conexión con el cliente solo cuando contrataba la póliza, y para el seguro de Vida, sólo se contactaba con sus herederos. Hoy en día una persona lo que quiere es plantearse una relación mucho más constante, que le permita plantear dudas y preguntas. Lo que me gustaría es que cuando haga *check-in* en la T4 de Barajas, automáticamente mi empresa de seguros o mi tarjeta de crédito vea que estoy en una terminal de aeropuerto. ¿Te interesa contratar un seguro para ese billete de forma que vayas protegido? Ese producto seguramente lo compraría. En una compañía de seguros, ¿qué información es capaz de generar de sus clientes, mucha o poca? En el momento de contratar la póliza quizás mucha, pero a partir de ahí, ¿hay interacción o no la hay?

Igual no hay interacción, lo que sí tienen es mucha más información que los bancos incluso. Si un cliente tiene una póliza de Salud, otra de Vida y otra de Hogar, podemos hacerle un perfil.

Eso hay que ponerlo en valor. Yo quiero, por ejemplo, dado que he pasado a hacer unos hábitos más saludables desde hace unos cuantos meses, que mi compañía de seguros me pida los datos para poder comprobar que tengo una vida mucho más sana y eso haga que incida en mi perfil de riesgo y por lo tanto, me pueda ofrecer otro tipo de productos. A lo mejor bajar mi cuota del seguro de Salud o también, ofrecerme seguros para personas que hacen más deporte.

¿Cómo etiquetar entonces la sociedad de la información hacia la que vamos?

La palabra clave es bidireccionalidad. Cuando pasan un anuncio en la televisión, el usuario no reacciona, no hay un *feedback* y la tercera vez que lo ve ya no le dice nada nuevo. La marca está tirando dinero en un *branding* que seguramente se podría hacer de una manera más eficiente. ¿Qué se busca en comunicación? Que lo que yo recibo me haga reaccionar, comentarlo, reenviarlo, viralizarlo, porque me interesa. Cuando las empresas descubren la fórmula óptima de la bidireccionalidad, se dan cuenta de que es una característica que sirve para todo, incluso para política.

¿Qué relevancia tiene un idioma como el español en la red?

Es importante. Tiene una presencia fuerte y nuevos mercados naturales muy grandes, algunos con crecimiento feroz. Latinoamérica es un mercado interesantísimo. Al final la cuestión es decir dónde está el mercado y cómo voy a mi mercado. Yo no publico en inglés, siendo bilingüe, no blogueo en inglés porque tengo ya un público construido en español y para mí bloguear en inglés sería traducirme a mí mismo. A partir del momento en que no haces un trabajo de traducción, sino que te reinterpretas, el trabajo ya no es un poco más, es el doble y no compensa. Pero al final, como empresa, lo que tienes que pensar es dónde están mis clientes y si mis clientes están aquí tienes que relacionarte como a ellos les venga bien.

Si tuviera que hablar de industrias florecientes en el próximo lustro, ¿cuáles señalaría?

Hoy hay que analizar a las compañías en función de la cantidad de información que pueden generar en su operativa y de la capacidad que tienen de usar esa información manteniendo el respeto, sin ser invasivas. Cualquier negocio basado en intangibles y en información tiene muchas posibilidades. Otros no lo tienen tan fácil, por ejemplo, un negocio dedicado a vetar el acceso de otros a la información es mucho más complicado. Una discográfica o una editorial lo tienen difícil. Si vendes soportes, a veces estos varían, incluso algunos ya no son necesarios, pero si te dedicas a la gestión de información, tienes grandes posibilidades de negocio.