

Anuario de la Comunicación 2014

Communication Yearbook 2014

Tendencias mundiales de la comunicación corporativa

Corporate communication trends worldwide



TIENE en sus manos una nueva edición del Anuario de la Comunicación de Dircom. Este año, por primera vez, el documento tiene carácter internacional y presenta, de forma amplia, las tendencias de la comunicación corporativa en los cinco continentes. A través de reportajes, entrevistas, testimonios, casos prácticos, estudios y artículos de opinión conocemos, a grandes rasgos, el estado y la evolución de un sector que está actualizándose de forma permanente.

El carácter internacional de este documento es el preámbulo del World Public Relations Forum, el mayor evento mundial de relaciones públicas que, bajo el título "Comunicación con conciencia", va a tener lugar en Madrid entre el 21 y el 23 de septiembre de 2014 organizado por Dircom y la Global Alliance for Public Relations and Communication Management.

Esperamos que sea de su interés.

La Asociación de Directivos de Comunicación **dircom**

YOU ARE holding the new edition of the Dircom Communication Yearbook. This year, for the first time, the book takes on an international outlook, covering corporate communication trends on the five continents at some length. Reports, interviews, personal accounts, case studies, surveys and opinions outline the state and development of a sector constantly adapting to the times.

The international focus of the book serves as a preamble to the World Public Relations Forum, the largest public relations event in the world, which, under the title "Communication with conscience" and organised by Dircom and the Global Alliance for Public Relations and Communication Management, is set to be held in Madrid from the 21st to the 23rd of September 2014.

We hope you find it interesting.

La Asociación de Directivos de Comunicación **dircom**

Por primera vez, el Directorio Dircom en exclusiva en formato aplicación

Descárgate en tu dispositivo móvil el mayor directorio de empresas y profesionales de la comunicación en España. Sólo tienes que descargar la app en Apple Store o Google Play para acceder a más de 3.000 contactos del sector de la comunicación.

Nombre aplicación: **Directorio Dircom**

For the first time ever, the Dircom Directory now in app format

Download the largest directory of communication companies and practitioners in Spain to your mobile device. Just download the app from the Apple Store or Google Play in order to access more than 3,000 contacts from the communication sector.

App name: **Directorio Dircom**



PATROCINADORES DEL ANUARIO / YEARBOOK SPONSORS



SOCIOS PARTNERS DE DIRCOM / DIRCOM'S PARTNERS



SOCIOS PROTECTORES DE DIRCOM / DIRCOM PATRON MEMBERS



Anuario de la Comunicación 2014

Communication Yearbook 2014

EDITA / PUBLISHED BY

Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom

PRESIDENTE / PRESIDENT

José Manuel Velasco Guardado

DIRCOM

Pº de la Castellana, 193 1ª planta
28046 Madrid
T. 917 02 13 77
comunicacion@dircom.org

DIRCOM ANDALUCÍA

T. 629 69 36 27
andalucia@dircom.org

DIRCOM ARAGÓN

Pº Isabel La Católica, 2
50071 Zaragoza
T. 976 30 61 61
aragon@dircom.org

DIRCOM CANARIAS

CEOE Tenerife
Rambla de Santa Cruz, 147,
Edificio Tulipán
38001 Santa Cruz de Tenerife

CCE (Confederación Canaria
de Empresarios)
León y Castillo, 54 2ª planta
35003 Las Palmas de Gran Canaria
T. 607 392 193
canarias@dircom.org

DIRCOM CASTILLA Y LEÓN

Avda. Valle de Arán, 9
47010 Valladolid
T. 686 44 34 15
cyl@dircom.org

DIRCOM CATALUNYA

Avda. Diagonal, 452 8ª planta
08006 Barcelona
T. 934 16 92 70 / 95 93
cat@dircom.org

DIRCOM COMUNITAT VALENCIANA Y REGIÓN DE MURCIA

Universidad Jaume I.
Facultad de Ciencias Humanas y
Sociales. Despacho HC 1051
12071 Castellón de la Plana
T. 669 69 52 92
cvalenciana@dircom.org

DIRCOM GALICIA

MANS. Centro de Iniciativas Empresariales
Pol. Pocomaco, Parcela D-22
15190 A Coruña
T. 981 91 02 04
galicia@dircom.org

www.dircom.org

EQUIPO DE TRABAJO / WORK TEAM

DIRECTOR GENERAL / GENERAL MANAGER

Sebastián Cebrián Gil

DIRECTORA EDITORIAL / EDITORIAL DIRECTOR

María Urreiztieta Núñez

COORDINACIÓN EDITORIAL Y PUBLICIDAD / EDITORIAL COORDINATION AND ADVERTISING

Olga Reviejo Sánchez

DIRECTORIO Y PUBLICIDAD / ADVERTISING AND DIRECTORY

M. Rosa Canas Almeida

CONTENIDOS, DISEÑO Y MAQUETACIÓN / CONTENTS, DESIGN AND LAYOUT

Brandok

IMPRESIÓN / PRINT

Gráficas Ulzama

TRADUCCIÓN / TRANSLATION

Centro de Comunicación Internacional

ISSN: 1887-8121

DL: M-15463-2014

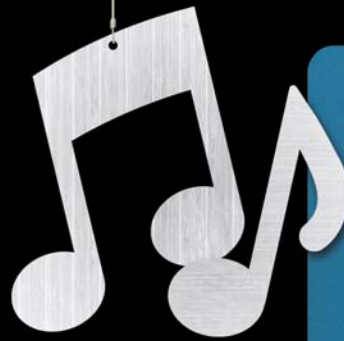
AGRADECIMIENTOS / ACKNOWLEDGEMENTS

A nuestros patrocinadores y anunciantes,
a los asociados, instituciones y
profesionales por su inestimable
colaboración.

To all our sponsors and advertisers,
associates, institutions and professionals
for their collaboration.

Dircom no comparte necesariamente
las opiniones expresadas en este
anuario, que son responsabilidad
exclusiva de sus autores.

Dircom does not necessarily share
opinions expressed in the yearbook.
Opinions expressed here are
exclusively from its authors.



**Pensar en cultura
es entrar
en el mundo
de las emociones.**



En **Gas Natural Fenosa** llevamos más de 170 años apoyando y patrocinando a la cultura y las fiestas populares de todo el país, para que todos podamos seguir disfrutando de conciertos, películas, exposiciones, festivales o espectáculos.

Por eso seguiremos apoyando la cultura. Esta es nuestra manera de devolverle todo lo que nos ha dado, nos da y nos dará.

Descubre en qué colaboramos en www.gasnaturalfenosa.es

gasNatural 
fenosa

la energía que piensa

Índice Index

08

TRIBUNA DEL PRESIDENTE / PRESIDENT'S OPINION

José Manuel Velasco, Dircom

Conscientes de que estamos en el centro de un gran cambio
Conscious that we are in the middle of a major shift

ÁFRICA / AFRICA

10

PULSO DE LA COMUNICACIÓN /
PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

Kentice Tikolo, PRSK (Kenia/Kenya)
Solly Moeng, PRISA (Sudáfrica/South Africa)

REPORTAJE / REPORT

- **Grandes retos para la industria de la comunicación y el marketing en Sudáfrica** / The most challenging time for corporate communication and marketing industry in South Africa
- **Relaciones públicas en Kenia: necesidad de regulación** / PR in Kenya, the need for regulation
- **RR. PP. en Marruecos: en crecimiento continuo** / PR is growing in Morocco

ENTREVISTA / INTERVIEW

Neeran Naindo (Woolworths, Sudáfrica/South Africa)

TRIBUNA / OPINION

¿Quiere ser un líder en Angola?

Do you want to be a leader in Angola?

EUROPA / EUROPE

76

PULSO DE LA COMUNICACIÓN /
PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

Ansgar Zerfass, EUPRERA
Herbert Heitmann, EACD

REPORTAJE / REPORT

- **Los profesionales de la comunicación tienen que alinear sus objetivos con la estrategia de negocio de la empresa** / Communication professionals have to align their activities to overall organizational goals
- **La comunicación corporativa en España** / Corporate communication in Spain

ENTREVISTA / INTERVIEW

Fiona Pargeter (Jaguar Land Rover, RU/UK)

TRIBUNA / OPINION

Actualizando el perfil / Updating the profile
El marketing necesita de la comunicación
Marketing needs communication

148

CONCLUSIONES / FINAL THOUGHTS

Anne Gregory, presidenta / President

Global Alliance for Public Relations and Communication Management

Tenemos la oportunidad de demostrar nuestra valía

We have the opportunity to prove our value

AMÉRICA LATINA / LATIN AMERICA

28

PULSO DE LA COMUNICACIÓN /
PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

Neysi Palmero, CONFIARP
Paulo Nassar, ABERJE (Brasil/Brazil)

REPORTAJE / REPORT

- **De la relación con los medios a la comunicación estratégica** / From media relations to strategic communication

ENTREVISTA / INTERVIEW

José Antonio Llorente (Llorente & Cuenca)
Renato Gasparetto (Gerdau Brasil/Brazil)

TRIBUNA / OPINION

Del monólogo político a la conversación ciudadana / From political monologue to popular conversation
Reputación, un activo tangible
Reputation, a tangible asset

NORTEAMÉRICA / NORTH AMERICA

114

PULSO DE LA COMUNICACIÓN /
PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

Everett Martin, CPRS (Canadá/Canada)
William Murray, PRSA (EE. UU./USA)

REPORTAJE / REPORT

- **La industria de las relaciones públicas en Estados Unidos: claves y tendencias para el 2014** / The PR industry in the USA: keys and trends in 2014
- **Comunicación interna: diez buenas prácticas** / Internal Communications: ten best practices

ENTREVISTA / INTERVIEW

Daniel Tisch (Argyle Communications, Canadá/Canada)

TRIBUNA / OPINION

Tendencias en la gestión de las RR. PP. y la comunicación en Estados Unidos
Trends in PR and Communication Management in the USA

ASIA / ASIA

56

PULSO DE LA COMUNICACIÓN /
PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

Amith Prabhu, PRomise Foundation (India)
Takeshi Mori, PRSJ (Japón/Japan)
Prita Kemal Gani, PERHUMAS (Indonesia)

REPORTAJE / REPORT

- **Las RR. PP. en la India** / PR in India
- **China: cómo salvar las distancias comunicativas entre las prácticas de Oriente y Occidente** / Bridging the communication gap between Western and Eastern practices in China
- **Segundo año de incremento del gasto publicitario en Japón** / Japanese spending on advertising posts second year-on-year gains
- **Oriente Medio: cómo convertir el riesgo en oportunidad** / The Middle East: how to turn risks into opportunities

ENTREVISTA / INTERVIEW

Jeremy Galbraith (Burson Marsteller, EMEA)

TRIBUNA / OPINION

Los medios de comunicación social en China: dónde y cómo actuar / China's Social Media landscape: Where to play & How to play

OCEANÍA / OCEANIA

134

PULSO DE LA COMUNICACIÓN /
PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

Pauline Rose, PRINZ (NZ/New Zealand)
Julian Kenny, PRIA (Australia)

REPORTAJE / REPORT

- **Comunicación corporativa en Australia, entre el pasado y el futuro** / Corporate Communications in Australia, between the past and the future
- **La industria de la comunicación en NZ, en proceso de cambio** / The communication industry in NZ is undergoing a profound change

TRIBUNA / OPINION

La comunicación corporativa neozelandesa, en una encrucijada / Corporate Communications is at a crossroads in New Zealand



UNA AMPLIA GAMA DE SERVICIOS PARA QUE CONOZCAS **TU REPUTACIÓN** EN LOS MEDIOS

Kantar Media proporciona a nuestros clientes información fundamental para tomar las mejores decisiones sobre comunicación. Hacemos posible que las marcas más importantes del mundo, editores, agencias y la industria en general, naveguen y actúen con éxito en la industria de medios que evoluciona tan rápidamente. Nuestros servicios y estudios incluyen el análisis de oportunidades en **paid media**; asesoramiento sobre reputación de marcas; gestión corporativa y fidelización del cliente mediante los **owned media** y la evaluación de los comportamientos de los consumidores en **earned media**. Kantar Media - experto mundial en medios y marketing - proporciona a sus clientes un amplio rango de insights, desde investigación de audiencias, seguimiento competitivo de medios, comportamiento del consumidor e insights digitales, eficacia de marketing y publicidad hasta monitorización de medios sociales. Actualmente nuestros expertos trabajan con 22.000 compañías y rastrean más de cuatro millones de marcas en 50 países.

Conscientes de que estamos en el centro de un gran cambio


Conscious that we are in the middle of a major shift



José Manuel Velasco

Presidente / President

Dircom

 @JM_VelascoG

LA ASOCIACIÓN de Directivos de Comunicación, Dircom, acogerá en septiembre de este año el World Public Relations Forum, el octavo encuentro que promueve la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, la federación mundial de organizaciones de comunicadores de la que formamos parte.

El leitmotiv del congreso será “Comunicación con conciencia”, una forma directa de apelar a la responsabilidad de los profesionales del sector en dos vertientes. La primera es que nuestra misión ha pasado de elaborar mensajes a partir de decisiones ya adoptadas a buscar respuestas para las preguntas que los grupos de interés se hacen o se pueden plantear acerca de las actividades que desarrolla una organización. Y la segunda, aún más importante por su impacto en el futuro de la profesión, es que por primera vez en la historia de nuestro oficio tenemos la oportunidad de ser protagonistas del cambio en nuestras respectivas organizaciones.

El profesional de la comunicación está en el centro de un nuevo escenario, cuyo rasgo más determinante es precisamente la capacidad casi ilimitada de comunicación de los individuos, la posibilidad que cada persona tiene para auto gestionarse a la que se refería Peter Drucker ya en el año 2000 como una revolución más profunda que Internet o el comercio electrónico. Bien es cierto es que este avance que sitúa el poder de comunicación en el individuo más que en el colectivo deviene de la confluencia de las telecomunicacio-

nes y la informática, padres de la nueva era de los sistemas de información.

Hemos de ser conscientes de esta enorme oportunidad para que las futuras generaciones de comunicadores no tengan ya que reivindicar la importancia estratégica del oficio, sino que sea un criterio consustancial de los procesos de gestión, especialmente en el ámbito de la empresa. Este reto implica desarrollar la vertiente

THIS COMING September, the Spanish Association of Communication Directors, Dircom, is set to host the World Public Relations Forum, the eighth encounter promoted by the Global Alliance for Public Relations and Communication Management, the world federation of communication organisations of which we form a part.

The theme of the congress is “Communication with conscience”, a straightforward way to appeal to the responsibility of communicators on two fronts. The first is that our mission has moved on from creating messages based on decisions that have already been made to seeking responses to the questions asked by stakeholders or to those which may be posed regarding the activities performed by an organisation. And the second, of even greater importance due to its impact on the future of the profession, is that, for the first time ever in our line of work, we now have the chance to drive change in our respective organisations.

estratégica de la función, por un lado, y actuar como gestores de transición entre las convenciones que han regido –y rigen aún en buena medida– las relaciones del poder económico y político y la nueva realidad que se está configurando en el espacio digital.

Apostar por la estrategia, sin abandonar la táctica que requiere el apoyo a la cuenta de resultados, implica elevar la mirada por encima de >

Communication professionals are at the centre of a new scenario, the most defining feature of which is none other than the nigh-on unlimited ability of individuals to communicate, the opportunity that everyone has for self-sufficiency in what, back in 2000, Peter Drucker was already referring to as a far wider-reaching revolution than the Internet or e-commerce. This development, which places the power of communication with the individual rather than the group, is the result of the confluence of telecommunications and computer technology, the father of the new era in information systems.

We have to be aware of this great opportunity so that future generations of communicators will no longer see a need to champion the strategic importance of the profession because communication will already be an intrinsic criterion in management processes, particularly in businesses. This challenge involves both developing the >

“Por primera vez en la historia de nuestro oficio tenemos la oportunidad de ser protagonistas del cambio en nuestras respectivas organizaciones”

“For the first time ever in our line of work, we now have the chance to drive change in our respective organisations”

los problemas locales o sectoriales y abordar cuestiones globales. Como gestores globales tenemos que buscar las respuestas de la organización para los desafíos que, pese a ser de ámbito mundial, inciden o incidirán en las decisiones, comportamientos y estrategias. Ya ocurre así con los asuntos medioambientales, a los que se están sumando los sociales (los efectos de una desigualdad creciente, también en los países desarrollados) y tecnológicos.

Solo aquel que se hace preguntas obtiene respuestas. Ha llegado el tiempo de preguntar y preguntarse si este joven oficio está suficientemente preparado para transformarse en una de las profesiones más estratégicas. Seamos humildes al pensar en la respuesta, de tal suerte que si no estamos seguros de nuestra preparación, tomemos la vía de la formación, el camino de la experiencia y la senda del aprendizaje.

El World Public Relations Forum será una magnífica oportunidad para comenzar a caminar en la dirección correcta. Y, por primera vez en la historia, los comunicadores españoles estaremos en misma línea de salida que los profesionales de todo el mundo. ●

strategic side of the function and managing the transition between the conventions which have governed –and to a large degree still govern– the relationships of economic and political power, and the new reality that is taking shape in the digital arena.

Backing strategy, without abandoning the tactic of falling back on profit and loss sheets, means looking beyond local or sector-centred problems and addressing global issues. As global managers, we have to seek responses from our organisations to challenges which, despite being of a worldwide magnitude, influence or will influence decisions, behaviour and strategies. This is already happening with environmental matters, followed not far behind by social (the effects of growing inequality, even in developed countries) and technological issues.

You only get answers if you ask questions. The time has come to ask whether this founding profession is sufficiently prepared to become one of the most strategic professions. Let us be unassuming in our reply, in such a way that if we are not sure of our readiness, we may follow the course of training, the road of experience and the path of learning.

The World Public Relations Forum will provide a magnificent opportunity to set off in the right direction and, for the first time ever, Spanish communicators will be there on the same starting line as professionals the world over. ●

África
Africa

Oportunidades de futuro en el ámbito de la comunicación

Future
opportunities in
communication



Las necesidades de comunicación en África van a incrementarse de forma notable en los próximos años a medida que se consolide el desarrollo económico y la estabilidad política de gran parte de los países. Para lograrlo, debe producirse simultáneamente un desarrollo global en todos los ámbitos de la profesión: desde la formación de los profesionales hasta la creación de un marco regulatorio que la sustente.

Communication needs in Africa are set to grow considerably over the coming years as economic development and political stability take a firmer hold in many countries. In order to ensure such growth, overall development is required throughout the profession, from professional training through to the creation of a regulatory framework to support the role, on a simultaneous basis.

ÍNDICE

PULSO DE LA COMUNICACIÓN 12

Kentice Tikolo, presidenta de la Public Relations Society (Kenia) y **Solly Moeng**, presidente de la Public Relations & Communication Management (Sudáfrica), miembros de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, presentan una breve radiografía de la figura del dircom en sus países.

REPORTAJE

Grandes retos para la industria de la comunicación y el marketing en Sudáfrica. 16

Relaciones públicas en Kenia: necesidad de regulación. 18

RR. PP. en Marruecos: en crecimiento continuo. 20

ENTREVISTA

Neeran Naindo, responsable de Comunicación Corporativa de los grandes almacenes Woolworths (Sudáfrica). 22

TRIBUNA

¿Quiere ser un líder en Angola? Luís Fonseca y Miguel Jerónimo, director general y responsable de Comunicación respectivamente en la consultora de comunicación Lift Consulting en Angola. 26

INDEX

PULSE RATE OF COMMUNICATIONS 12

Kentice Tikolo, President of the Public Relations Society (Kenya), and **Solly Moeng**, President of Public Relations & Communication Management (South Africa), both members of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management, provide a picture of the figure of the Director of Communications in their countries.

REPORT

The most challenging time for corporate communication and marketing industry in South Africa. 16

Public Relations in Kenya, the need for regulation. 18

PR is growing in Morocco. 20

INTERVIEW

Neeran Naindo, Corporate Communications Manager at Woolworths (chain of retail stores in South Africa). 22

OPINION

Do you want to be a leader in Angola? Luís Fonseca and Miguel Jerónimo, General Manager and Communication Director. Lift Consulting in Angola. 26

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“LAS REDES SOCIALES han generado una mayor necesidad de creatividad y mayor rapidez en la toma de decisiones”

“THE RAPID CHANGES in social media have called for an even greater need for creativity and faster decision making”

1 TIENEN masters universitarios, normalmente en Comunicación, Relaciones Públicas o incluso un MBA. El puesto requiere perspicacia estratégica: capacidad de desarrollar estrategias de relaciones públicas y de comunicación para sus clientes y de liderar a los empleados para que ellos también lo puedan hacer.

THEY HAVE master's degrees, usually in communication, PR or even MBAs. Their jobs call for strategic insight: the ability to develop PR and communication strategies for their clients, and to mentor their staff to do the same.

2 SUPERVISAN todas las operaciones de la empresa, tanto programas como operaciones. También supervisan la asignación de recursos. Y lo más importante, consiguen trabajo para la compañía.

THEY PROVIDE oversight for the entire operations of the company: programmes as well as operations. They also oversee resource allocation. Most importantly, they source work.

3 SIN DUDA, pero, como una de sus tareas consiste en enseñar a los empleados, se pierden algunas de las reuniones del comité de dirección.

MOST definitely. But as they mentor staff, they drop some of their management committee meetings.

4 LOS RÁPIDOS cambios que han supuesto las redes sociales y su aceptación han creado mayor competencia y sobrecargan tanto la vista como el espacio y el tiempo. Eso ha generado una mayor necesidad de creatividad y una mayor rapidez a la hora de tomar decisiones. También ha conllevado más eficacia y menores tiempos de respuesta.

THE RAPID changes in, and uptake of, social media have meant greater competition, with an overload on eyes, space and time. This has called for an even greater need for creativity and faster decision making. It has also entailed a greater efficiency and turnaround time.

5 LA INCORPORACIÓN de la tecnología ha aumentado, pero los profesionales de las relaciones públicas todavía necesitan habilidades narrativas. Todavía se requiere que los profesionales posean destreza a la hora de escribir, pero muchos son demasiado impacientes para cultivar esta habilidad.

WHEREAS the uptake of technology has increased, storytelling continues to be demanded of PR practitioners. Writing skills continue to be required of practitioners. Yet many are too impatient to cultivate this skill.



Kentice Tikolo

Presidenta / Chair
Public Relations Society
of Kenya MScPR, MPRSK

 @ktikolo  @prskkenya



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?
What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?
What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?
Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?
What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?
What are the chief challenges they face in the future?



Silvia



Rebeca



Sergio



Susana



Jesús



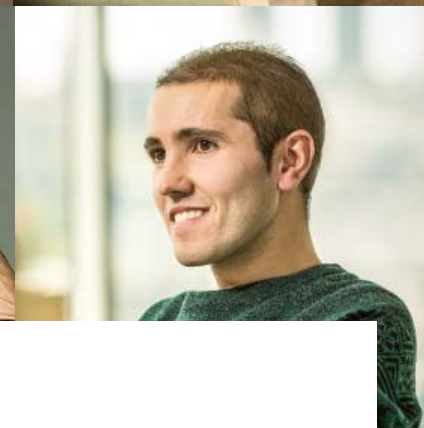
Patricia



Florisel



Álvaro



BBVA

Gracias a todas las PYMES y autónomos que han creado miles de puestos de trabajo estable

Con la iniciativa Yo Soy Empleo de BBVA miles de desempleados, la mayoría menores de 30 años, han vuelto a vivir su primer día de trabajo. Ese es nuestro compromiso: trabajar por un futuro mejor para las personas. Por eso, si eres PYME o autónomo y buscas la contratación de alguien beneficiate de nuestras ayudas.



adelante.

yosoyempleo.es

El programa Yo Soy Empleo concluirá cuando se cumplan los objetivos de las ayudas (10.000) o el 31 de diciembre de 2014. Infórmate en yosoyempleo.es

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“EL DIRCOM debe tener acceso a la alta dirección”

“CHIEF Communication Officer needs to have access to the company’s senior management”

1 EL DIRCOM ideal debería tener estudios superiores en un campo relacionado con el puesto. También sirve de ayuda haber trabajado en todos los niveles y poseer experiencia profesional relevante. El director debe ser culto, curioso, conocer lo que está pasando en el mundo que le rodea y disponer de los servicios de un buen apoyo para las relaciones con los medios y la investigación.

AN IDEAL Communications Director should have a relevant tertiary qualification for this position. In addition, having grown through the ranks and having relevant professional experience also help. They also should be well-read, curious, know what is going on in the world around them and enjoy the services of good media relations and research support.

2 NO EXISTE una respuesta única a esta pregunta, ya que las distintas empresas estructuran esa función de manera distinta. Sin embargo, lo que sí es clave es que el dircom tenga acceso a la alta dirección de la empresa. Debe aprobar de antemano todo lo relacionado con las comunicaciones con los grupos de interés.

THERE is no one straight answer to this one, as different companies structure this function differently. What is key, however, is that the Communications Director needs to have access to the company’s senior management. Everything that concerns communications with stakeholders must be passed by him/her first.

3 ESTE es el posicionamiento recomendado dentro de la estructura empresarial. La integración “aguas arriba” en la toma de decisiones estratégicas facilita el cumplimiento “aguas abajo”. El dircom que depende de rumores o informes redactados por terceros antes de formular sus mensajes es, con frecuencia, menos eficaz, sobre todo cuando tiene que gestionar la reputación de la compañía.

THIS IS the recommended positioning within the company structure. Upstream integration in strategic decision-making makes downstream delivery more effective. Communication directors who rely on ‘hearsay’ or 3rd party reports before they formulate messages are often less effective, especially when they have to manage reputation.

4 AQUELLAS empresas más conscientes de la reputación han tendido a reconocer la importancia estratégica de la reputación corporativa. Por lo tanto, se asignan más recursos a las comunicaciones corporativas y, lo que es realmente importante, el director de Comunicación Corporativa asciende dentro de la empresa de manera progresiva y estructural, acercándose a las estructuras en las que se toman decisiones clave.

MORE reputation-conscious companies have tended to recognise the strategic importance of corporate reputation. There is therefore an increased allocation of resources into the ‘corporate communications portfolio’ and, importantly, ‘progressive, structural seniorisation’ of the corporate communications position; thus drawing it closer to key decision-making structures.

5 EL DIRCOM que no se beneficia de los cambios descritos en el punto anterior se verá perjudicado porque siempre va a estar a la defensiva y solo va a conocer las decisiones importantes de la empresa cuando éstas ya hayan sido adoptadas, sin tener la oportunidad de aportar nada al nivel más adecuado. También implica que se vean reaccionando ante los acontecimientos en lugar de influir en el rumbo que estos vayan tomando.

COMMUNICATION Directors who do not benefit from the changes described in 4, above, will be disadvantaged. This is because they will forever be on the back-foot, only knowing of key company decisions after they have been made and having forfeited the opportunity to make input at the right level. This would also mean that they would find themselves reacting to events instead of influencing the direction those events take.



Solly Moeng

Presidente / President

PRISA, Public Relations & Communication Management (South Africa)

[@solitoliquido](https://twitter.com/solitoliquido) [@1PRISA](https://twitter.com/1PRISA)



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications’ office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies’ Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?

Ser fiel a ti mismo es lo que te hace grande...



**Banco del Año en
España 2013**



**Mejor Banco de España
2012 y 2013**



**Mejor Banco en
Innovación Tecnológica
del Mundo 2013**

**BAI-FINACLE
GLOBAL BANKING
INNOVATION
AWARDSSM 2013**

**Banco más Innovador
del Mundo 2013
Mejor Innovación en Productos
y Servicios 2013**



CaixaBank

[Tú] eres la Estrella

*...ser fiel a tus valores
es lo que te hace único*

Estos son unos reconocimientos a la fidelidad a nuestros valores y principios. Unos premios a la dedicación y al esfuerzo cotidiano de todos los profesionales que formamos CaixaBank.

Y, fundamentalmente, a la confianza de nuestros 14 millones de clientes.

Desde CaixaBank queremos expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todos y cada uno de ellos.

Porque no solo somos un banco. Somos CaixaBank.

Reportaje / Report

Grandes retos para la industria de la comunicación y el marketing en Sudáfrica

The most challenging time for corporate communication and marketing industry in South Africa

Accede a Biz Trends leyendo este código QR.

Scan the QR code to download Biz Trends study.



ALGUNOS expertos de la industria de la comunicación y el marketing han dado su opinión sobre la comunicación corporativa en Biz Trends, un informe de Bizcommunity.com, uno de los mayores portales especializados en publicidad, marketing y medios de África, que recoge los puntos de vista de numerosos profesionales. La mayoría de ellos coinciden en que 2014 va a ser un año desafiante y lleno de cambios. Estas son las principales tendencias que afectan al sector de la comunicación en Sudáfrica.

1. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Chris Moerdyk, director ejecutivo de Bizcommunity.com, prevé que los medios cambiarán la forma de transmitir los mensajes publicitarios a su público objetivo.

2. LAS REDES SOCIALES

Según Daniel Pich, fundador y director creativo de Society (una de las redes sociales y agencias de contenidos que más está creciendo en Sudáfrica), la necesidad de un buen contenido es básico. Pich señala que "tanto Facebook como otras redes sociales están cada vez más preocupadas por el hecho de que sus canales web se llenen de contenidos basura".

3. EL TELÉFONO MÓVIL

Algunos expertos consideran que, hasta ahora, las empresas han tardado en tratar de satisfacer las necesidades del cliente a través del móvil. Y algunos alertan de >

SOME communication media and marketing industry experts have expressed their opinions about corporate communication in Biz Trends, a Bizcommunity.com report (the B2B site of choice in South Africa and Africa about advertising, marketing and media), that brings together the views of a large number of experts. Most of them agree on the idea that 2014 is going to be a challenging year, packed with changes. These are the main trends that affect the communication sector in South Africa.

1. MASS MEDIA

Chris Moerdyk, Executive Chairman of Bizcommunity.com, predicts that there will be changes in the way in which the media communicate commercial messages to target markets.

2. SOCIAL MEDIA

According to Daniel Pich, founder and Creative Director of Society (one of the fastest growing social media and content agencies in South Africa), the need for great content is critical. "Facebook and other social networks are increasingly worried about news feeds being filled with low value content", points out Mr Pich. >

África: el continente más "joven" del mundo

Africa: the world's 'youngest' continent

MIENTRAS que la población del resto del mundo envejece, África es el continente más joven del planeta y se calcula que en 2035 contará con la mano de obra más numerosa y, por tanto, su dependencia del resto del mundo será cada vez menor. Según Marnus Sonnekus, Engagement Manager en Mckinsey and Company, las industrias dirigidas a los consumidores crecerán significativamente de aquí al 2030. Y son los jóvenes quienes impulsan este crecimiento.

WHILE the rest of the world's population is aging, Africa is the youngest continent in the world and is expected to have the largest workforce in the world by 2035. Its dependency on the world is therefore declining. According to Marnus Sonnekus, Engagement Manager at McKinsey and Company, consumer-facing industries will grow significantly between now and 2030 and much of this is driven by the youth.

"El cambio de la venta agresiva por los contenidos de calidad sigue siendo una de las tendencias que está transformando el marketing digital"

"The move from hard sell to high value content continues to be one of the biggest trends transforming digital marketing"

que si un contenido no es compatible con el móvil, es probable que ya no sea efectivo.

4. LOS ANUNCIOS

En general, se acepta cada vez más la idea de que "cuanto menos parezca un anuncio que lo es, más éxito tendrá".

5. LA INVESTIGACIÓN EN MARKETING: LOS DATOS Y SU INTERPRETACIÓN

Cada vez son más los directores que insisten en cuantificar los rendimientos de inversión y los presupuestos dedicados a marketing. La razón: se están despilfarrando millones de rands en estrategias de marketing mal planificadas y en una mala publicidad.

Darren Woolley, fundador de la consultora de marketing estratégico Trinity3, pronostica que el año 2014 se considerará, con suerte, como el "año cero" de los medios de comunicación y el marketing en lo relativo a los macrodatos. Opina que, aunque tenemos a nuestra disposición más datos de los que nunca hemos tenido, no conocemos a las personas que hay tras ellos. Woodley espera que nos demos cuenta de que lo realmente importante no es el volumen de los datos que manejamos sino el valor de nuestros conocimientos. ●

3. MOBILE

Some experts consider that up until now business has been exceptionally slow trying to satisfy consumer needs via mobile. And some of them warn that if content isn't mobile friendly, it is not likely to be effective.

4. ADVERTS

In general, the idea that "the less ads feel like ads, the more successful they will be" is becoming more accepted.

5. MARKETING RESEARCH: DATA AND MEASUREMENT

The number of directors who insist on measuring return on investment and marketing funds is growing. The reason: billions of rands are being wasted on ill-conceived marketing strategies and plain bad advertising.

Darren Woolley, the founder of the strategic marketing management consultancy Trinity3, who predicts that 2014 will hopefully be seen as "Year Zero" for media and marketing, talks about big data. He thinks that although we have more data than ever before, we don't know the individuals behind this data. He hopes that we will realize that it is not the size of the data but the value of our insights that matters. ●

Nos gusta la vida tal y como es, por eso la aseguramos

Reale
SEGUROS

SEGUROS PARA LA VIDA REAL

902 400 900 / www.reale.es



Reportaje / Report

Relaciones públicas en Kenia:
necesidad de regulación
Public Relations in Kenya,
the need for regulation



A las RR. PP. se les tiene que asignar unas cuantías adecuadas y tienen que ser reconocidas como un departamento en toda regla con funciones y responsabilidades claramente definidas

El centro de negocios de Nairobi alberga las sedes de las principales empresas de Kenia.

The business center of Nairobi is home to the headquarters of major companies in Kenya.

PARA CONOCER mejor el papel del profesional de las relaciones públicas en Kenia hemos analizado los resultados de una encuesta publicada en 2011. La investigación estudia el estatus de los profesionales de las relaciones públicas divididos en dos grandes grupos: profesionales en plantilla y especialistas en RR. PP. que trabajan como consultores. Según este estudio, dirigido por Kentice L. Tikolo y encargado por la Public Relations Society of Kenya, PRSK, en el país se necesitan unos estándares regulatorios para la práctica de la actividad.

La mayoría de los participantes en la encuesta se mostraron de acuerdo con que deberían existir unos organismos reguladores profesionales que velarán por la industria de las RR. PP. como, por ejemplo, las asociaciones. Consideran que el papel de estos organismos sería el de fijar los estándares pertinentes y controlar y evaluar los programas de RR. PP. Así pues, el papel de la PRSK como garante de los estándares, es crucial. Ha llegado el momento de desarrollar los procesos de acreditación con el objetivo de mejorar el papel de las RR. PP. en Kenia.

Los salarios en el sector son fácilmente comparables: los trabajadores de los perfiles más bajos de la industria ganan algo menos que sus homólogos en las consultorías, a pesar de que los primeros presentan más habilidades que los asesores independientes. Por otra parte, es habitual que los trabajadores de una empresa de RR. PP. se hayan formado fuera de Kenia, por lo que también es más fácil que apliquen un modelo profesional foráneo. >

TO FIND out more about the professional public relations role in Kenya, we have analyzed the results of a survey published in 2011. The research studies the status of public relations practitioners, who are divided into two primary groups: PR practitioners providing in-house PR services for their employer and specialist PR practitioners working as consultants to clients. According to this study, conducted by Kentice L. Tikolo and commissioned by the Public Relations Society of Kenya, the need for regulatory standards for public relations in the country is clear.

Most of the respondents who participated in the survey agree that the PR industry in the country should be regulated by professional bodies such as associations. They see the role of professional bodies as that of setting the required standards and monitoring and evaluating PR programmes. In this light, the role of the Public Relations Society of Kenya (PRSK) in ensuring standards is critical. It is time accreditation processes were developed in order to enhance the role of PR in Kenya.

Remuneration in the industry in Kenya is fairly comparable, with lower cadre staff in the industry earning slightly less than their counterparts in consultancies. In terms of industry-related skills, in-house practitioners are more skilled than consultants. Being in a PR firm, an individual is more likely to have acquired his/her education outside Kenya and also more likely to have a role model outside Kenya. >

Convendría definir una trayectoria profesional específica de las RR. PP. para atraer y mantener a trabajadores competentes

There is also a need to define a career path for PR officers to attract and retain competent employees

LOS ESTUDIOS DE RR. PP. NO ESTÁN CONECTADOS CON EL MERCADO DE TRABAJO

Una comparación de las líneas curriculares de las instituciones educativas demostró que los centros ofrecen diferentes cursos y que no existe un enfoque homogéneo en la enseñanza de RR. PP. Cuanto antes se diseñe un plan curricular estándar para la enseñanza de esta materia, mejor será la práctica y la transición hacia unos estándares globales.

Pese a lo desalentador de la baja participación de las instituciones educativas en la encuesta, la información recabada apunta hacia una desconexión con respecto al mercado de trabajo. El estudio también reveló una falta de doctores en Filosofía que puedan llevar la profesión al siguiente nivel académico. Sin embargo, cada vez se investiga más en este ámbito, lo cual es ya un síntoma positivo. Al principio, los estudios se reservaban a las empresas de RR. PP. y su difusión era muy limitada. Pero un gran número de estudios ha empezado ya a circular, suscitando el interés de las partes interesadas e incitándoles a analizar sus funciones y responsabilidades.

EL PAPEL DE LAS RR. PP. EN LAS ORGANIZACIONES

Los altos cargos de las organizaciones reconocen que las RR. PP. desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la marca y la imagen de la organización. Sin embargo, las asignaciones presupuestarias para RR. PP. / Comunicación siguen siendo bajas. La situación empeora todavía más con la falta de una estructura departamental bien definida y la falta de unos títulos propios para los altos cargos del sector. A las RR. PP. se les tienen que asignar unas cuantías adecuadas y tienen que ser reconocidas como un departamento en toda regla, con funciones y responsabilidades claramente

PR STUDIES ARE DISCONNECTED FROM THE JOB MARKET

A comparison of the curricula offered across learning institutions showed that different institutions were inclined to offer different courses. There was no standard approach to teaching PR in the institutions of learning. The sooner a standard structure of curricula is put in place for PR training, the better for the practice and movement towards global standards.

Although it is discouraging that the response rate among training institutions was low, the information provided an indication of disconnection from the job market. The study also showed a lack of doctor of Philosophy graduates to steer the profession to the next academic level. However, positive signs have started to emerge with an increasing number of studies in this area. Initially, the studies were confined to PR firms and were limited in circulation, but now a large mass of studies have started to flow, creating interest among players for the need to review their responsibilities and functions.

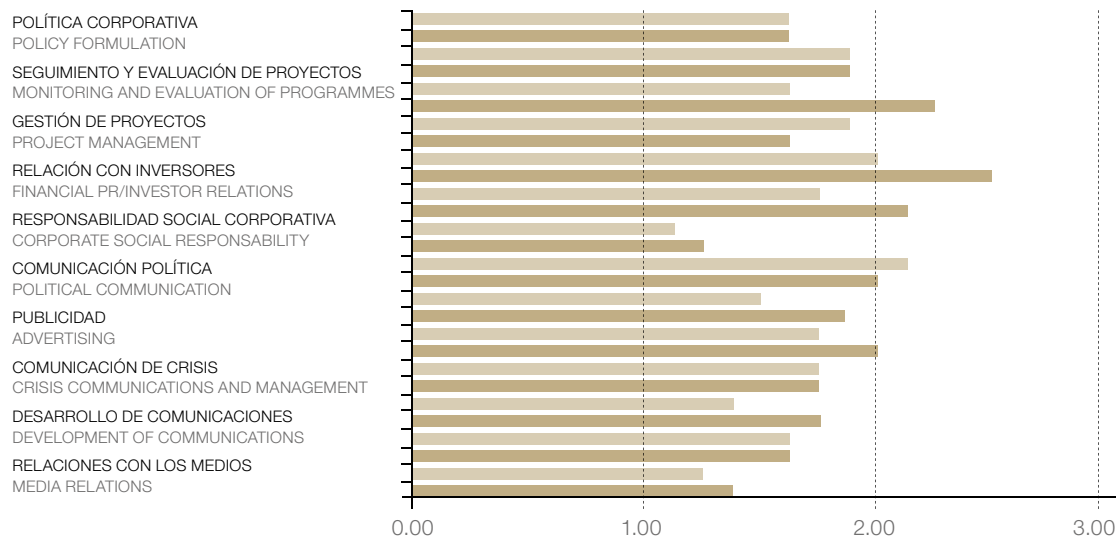
PR ROLE IN ORGANIZATIONS

The top management of organizations admit that PR plays a pivotal role in branding and rebranding organizations' products and images. However, budget allocations for PR/Communications remain low. This is made even worse by no clear departmental structure and a lack of specific titles for PR officers. Organizations need to allocate adequate amounts to PR and recognize it as a fully fledged department with clear roles and responsibilities. There is also need to define a career path for PR officers to attract and retain competent employees.

Internal capacity building programmes need to be

Responsabilidades del dircom en Kenia. (Escala 0-3).

PR Communication roles in Kenya. (Scale 0-3).



definidas. Convendría igualmente definir una trayectoria profesional específica de las RR. PP. para atraer y mantener a trabajadores competentes.

Además, deben fomentarse los programas de creación de capacidades internas que permitan que la práctica sea más moderna y globalizada. La interacción a distintos niveles con los *stakeholders* brindará a los altos cargos de las RR. PP., tanto en plantilla como en empresas consultoras, la oportunidad de aprender e implementar unas prácticas sólidas en otros ámbitos. A pesar de la labor de desarrollo integral que se está llevando a cabo, Kenia todavía tiene que alcanzar los estándares internacionales en materia de RR. PP. / Comunicación. Lamentablemente, el país se está quedando atrás en este campo, especialmente en el área de desarrollo de capacidades locales en esta profesión.

Para finalizar, el estudio concluye que es fundamental que el Gobierno idee y ponga en marcha el mecanismo necesario para concienciar sobre la formación en RR. PP. / Comunicación. ●

encouraged to enable the practice to be more current and globalized. Interaction at different levels with stakeholders will also provide an opportunity for PR officers both in-house and in firms to learn and implement sound practices in other jurisdictions. Despite the integral part it plays in development, PR/Communications Kenya is yet to reach international standards. Kenya still lags behind in this field, especially in the area of developing local capacities in PR/Communication.

The Kenya study recommends that the government should devise the necessary mechanism to create awareness regarding PR/Communication training. ●

Organizations need to allocate adequate amounts to PR and recognize it as a fully fledged department with clear roles and responsibilities

RR. PP. en Marruecos: en crecimiento continuo PR is growing in Morocco



Acción de Gillette con Leo Messi que tuvo una gran repercusión en los medios de Marruecos.

PR initiative with Leo Messi with a high coverage in Moroccan press.

AMIN FARES, director general de PR Media, una de las principales agencias de relaciones públicas en Marruecos, con oficinas y *partners* en Argelia, Túnez, Senegal, Costa de Marfil y Camerún, presenta un breve diagnóstico de la situación del sector en su país.

¿Cuál es la situación del sector de las RR. PP. en Marruecos?

El sector de las relaciones públicas en Marruecos está evolucionando mucho. En los últimos años, los presupuestos en este ámbito se han incrementado de forma significativa. Además, un alto número de agencias internacionales se han interesado por implantarse en Marruecos, lo que confirma esta tendencia.

¿Cuáles son los servicios más habituales que demandan los clientes?

Las agencias de RR. PP. son el enlace entre la compañía y sus distintos grupos de interés a través de resúmenes de prensa, conferencias, seminarios, encuentros, etc. Obviamente, en Marruecos, la mayor parte de la audiencia está en la prensa tradicional. Con una buena segmentación, la prensa nos permite llegar a todos nuestros públicos de interés. ●

AMIN FARES, Deputy General Manager of PR Media, one of the first Moroccan public relation agencies with offices and partners in Algeria, Tunisia, Senegal, Ivory Coast and Cameroon, presents a brief landscape of the situation of Public Relations in Morocco.

How is PR industry in Morocco?

The PR industry is changing in Morocco. Budgets invested in RP have increased significantly in recent years. Also, the interest of major international PR agencies confirms this trend.

Which services do PR agency's offer most often?

PR agencies should be the link between the company and its various audiences through press releases, conferences, seminars or small meetings. Obviously, the most targeted audience in Morocco remains the press since with a good segmentation, the press allows us to reach all our targets. ●



*Si no quedas satisfecho
con lo que pasa en el mundo,
intenta cambiarlo*

En El Corte Inglés somos conscientes de que en nuestra sociedad hay muchas cosas que mejorar. Nuestra forma de demostrarlo es siendo respetuosos con el medio ambiente, colaborando con todo tipo de organizaciones sociales (ONG, asociaciones, instituciones públicas y privadas) y participando en numerosas actividades. En El Corte Inglés promovemos cada año más de 4.000 acciones relacionadas con la cultura, la acción social, la educación, el medio ambiente, el deporte y la ayuda al desarrollo.

El Corte Inglés



Entrevista / Interview

“El papel de los directores de Comunicación Corporativa ha cambiado con el rápido progreso de los medios digitales y las redes sociales”

Neeran
Naindoo

Gerente de Comunicación Corporativa
Group Corporate
Communication Manager
Woolworths
(Sudáfrica / South Africa)

@woolworths_sa



¿CÓMO gestiona Woolworths la estrategia de comunicación entre Sudáfrica y otros países africanos?

Nuestra postura con respecto al continente es la de mantener la misma identidad de marca que en Sudáfrica. Nos gustaría ofrecer a todos los clientes la misma experiencia de marca en cualquier tienda de Woolworths, esté en Sudáfrica o en cualquier otro país africano. Nuestras tiendas en África operan principalmente a través de socios empresariales que entienden las condiciones locales de los lugares en los que opera la marca Woolworths. Conseguir el compromiso del público es un objetivo complicado, debido a las diversas infraestructuras, la madurez de los mercados de los medios de comunicación y los distintos enfoques de los medios en cada región.

¿Qué puesto ocupa el gerente de Comunicación corporativa en el organigrama? ¿Pertenece usted al comité de dirección?

La comunicación corporativa está representada en el equipo directivo a través de la figura del director de Marketing de grupo. El director de Marketing responde ante el director ejecutivo y él es el responsable de marketing, de la gestión de la reputación y de la comunicación de situaciones de crisis. El director de Marketing es responsable de la estrategia de comunicación corporativa, implementación, supervisión y posicionamiento en elementos clave de los negocios, entre los que figura el mantenimiento de una posición de liderazgo global en términos de sostenibilidad. Él es también responsable de la comunicación de situaciones de crisis.

Existe un debate en torno a cuál es la estructura idónea para la comunicación corporativa, es decir, sobre si debería o no tener representación en el equipo directivo o si debería incluirse en asuntos corporativos o de marketing. Pero, de hecho, la estructura es lo de menos. Mientras se posean los recursos, una cultura de excelencia en el gobierno corporativo y unos sólidos valores que defender, la comunicación será considerada como un buen recurso para posicionar y proteger la marca ante cualquier situación o crisis. Normalmente, la comunicación corporativa en Sudáfrica se integra dentro de >



Woolworths es una de las principales cadenas de venta en Sudáfrica, en el que cuenta con más de 450 establecimientos. Además, dispone de otras 60 tiendas en 12 países africanos. Es el mayor accionista de Country Road, en Australia, con más de 470 tiendas. El Grupo Woolworths emplea actualmente a cerca de 27.000 personas.

Woolworths is one of South Africa's largest retail chains with over 450 stores in the country and 60 stores in 12 African countries. Woolworths has a majority stake in Country Road, Australia with more than 470 stores. The Woolworth Group employs about 27 000 people.

“The role of corporate communications directors has changed with rapid advances in digital and social media”

HOW does Woolworths manage communication strategy between South Africa and other African countries?

Our approach on the continent is to maintain the same brand identity as in South Africa. We would like to give all customers the same brand experience in any Woolworths store, whether in South Africa or any other African country. Our stores in Africa operate largely through joint venture partners who understand the local conditions in which the Woolworths brand operates. Public engagement is rather challenging, given varying infrastructure, maturity of media markets and a different approach to media in different regions.

What role does the Group Corporate Communication Manager have in the organization chart? Are you present in the top leadership?

Corporate communications is represented on the executive leadership team through the Group Director of Marketing. The Marketing Director reports to the CEO and is responsible for all marketing, reputation management and crisis communication. The Marketing Director is responsible for corporate communication strategy, implementation, oversight and positioning on key business

Woolworths comercializa alimentación, moda, belleza y productos de hogar bajo su propia marca (es conocida popularmente como "Woolies").

Woolworths trades in high-end food, fashion, beauty and homeware under the company's own brand (it is commonly known as "Woolies").



issues, including maintaining a global leadership position on sustainability. The Group Director is also responsible for crisis communication.

There is a debate about the ideal structure for corporate communication. i.e. should it have representation on the executive team or report to marketing or corporate affairs. In effect, structure does not matter. As long as you have the resources, a culture of excellent corporate governance and strong values to defend, it will be considered a serious resource in the business to help position and protect the brand on any issue or in any crisis. Usually, South African corporate communications is located in marketing, corporate affairs or in group communications, or a combination of these functions.

What areas of responsibility are you in charge of?

I am responsible for internal and external communication, media relations, crisis communication and reputation management. I am also responsible for communication on social and environmental sustainability.

How has the role of communications evolved in recent years?

Woolworths has a strong value-based culture and has been at the top end of retail with discerning customers who hold the business to account for its corporate behaviour. They have high expectations of the business, known affectionately as “Woolies” in South Africa.

Corporate Social Responsibility in your firms. How does the company handle this issue globally?

Woolworths prides itself on social responsibility. Woolworths' Corporate Social Investment amounted to R500.1 million in the last financial year. Sustainability is a core value at Woolworths, which includes social responsibility. This is supported by suppliers globally who are expected to comply with Woolworths' social and ethical standards, such as responsible labour relations and animal welfare.

What are your company's major online communication initiatives? How does Woolworths manage its relationship with users?

Woolworths has invested in a trading site which is increasing online sales. We are leading the retail sector in this regard and we are well positioned for future growth as internet penetration grows and South Africa develops >



marketing, de asuntos corporativos o dentro de las comunicaciones del grupo, o en una mezcla de estas funciones.

¿Qué áreas de responsabilidad tiene a su cargo?

Soy responsable de la comunicación interna y externa, de las relaciones con los medios de comunicación, de la comunicación de situaciones de crisis y de la gestión de la reputación. También soy responsable de comunicación sobre sostenibilidad social y medio ambiente.

¿Cómo ha evolucionado el papel de las comunicaciones en los últimos años?

Woolworths tiene una cultura basada en unos valores muy sólidos y ha figurado en la parte alta de la lista de empresas minoristas que cuenta con una clientela exigente que espera que la empresa dé explicaciones del comportamiento corporativo. Los clientes tienen unas expectativas muy altas de la compañía, por lo que en Sudáfrica nuestra marca es conocida cariñosamente como "Woolies".

Hablemos de la responsabilidad social de la empresa. ¿Cómo maneja esta cuestión a nivel global?

Woolworths está orgulloso de su responsabilidad social corporativa. La inversión en este ámbito alcanzó los 500 millones de rands en el último año fiscal. La sostenibilidad es uno de los principales valores de nuestra empresa, lo cual incluye la responsabilidad social corporativa, y para lograrlo contamos con el apoyo de nuestros proveedores. A ellos se les exige que cumplan con los estándares sociales y éticos de Woolworths, como son las relaciones laborales responsables y el bienestar animal.

¿Cuáles son las principales iniciativas de su empresa en el ámbito de la comunicación online? ¿Cómo gestiona Woolworths la relación con sus usuarios?

Woolworths ha invertido en un sitio web que está aumentando el número de ventas por Internet. Somos líderes en el sector minorista en este campo y estamos bien posicionados para un futuro crecimiento a medida que aumente la penetración de Internet y Sudáfrica desarrolle un acceso más veloz; a lo que hay que sumar el auge de la clase media. El uso de teléfonos inteligentes también ha proliferado y, así, Woolworths cuenta con una creciente comunidad de seguidores en Facebook, Twitter, Youtube y Pinterest. Hemos aumentado nuestra audiencia en estos canales, lo cual resulta útil gracias a

la rápida respuesta y las aportaciones de los clientes, y también porque permite lanzar nuevos productos de alimentación y nuevas campañas de moda, por ejemplo.

Pero, pese a los beneficios de los medios digitales, existe un riesgo inmenso. Otorga a los clientes un enorme poder e influencia que no dudan en utilizar para manifestar su opinión en las raras ocasiones en las que las cosas no salen bien. Hemos desarrollado una política para gestionar estos casos, así como una estrategia de comunicación de situaciones de crisis. Además, la formación en reputación es un aspecto importante para todos nuestros trabajadores. Esta formación sensibiliza a nuestros trabajadores sobre los riesgos de reputación que pueden conllevar sus acciones y les hace conscientes de las consecuencias que supone para la marca Woolworths. Nos ayuda a mitigar el riesgo en las redes sociales.

¿Qué retos tienen por delante los responsables de Comunicación Corporativa en su empresa?

El poder que tienen los clientes para ensalzar o destruir una marca es cada vez mayor con las redes sociales y digitales. Esas tendencias evolucionan rápidamente y los comunicadores corporativos tienen que ir un paso por delante para medir el impacto de los nuevos avances en sus marcas y productos. Es clave estar preparado y mostrarse receptivo a las necesidades del cliente y tener un fácil acceso a la información. Tu comunidad interna tiene que estar sensibilizada y formada para ser receptiva. Entender quiénes son tus embajadores, quiénes tus adversarios y tus defensores en una crisis en las redes sociales ayuda a mitigar los riesgos. Esos defensores son voces independientes y de confianza que contribuyen a defender la integridad de la marca. Pero este tipo de relaciones hay que cultivarlas con tiempo y constancia y tratar de hacerlo en una situación de crisis resulta contraproducente. Como suele decirse, más vale prevenir que curar.

Para terminar: ¿cuál ha sido su mayor logro o su reto más difícil en relación con la comunicación corporativa? ¿Cuál es la iniciativa de la que se siente más orgulloso?

Nuestro mayor reto ha sido el desarrollo de las redes sociales y digitales. Nos han planteado importantes retos, pero también grandes oportunidades. ●

Habitualmente,
el área de
Comunicación
Corporativa
en Sudáfrica
se encuentra
en Marketing,
Asuntos
Corporativos, en
Comunicación
o es una
combinación
de todos ellos

Usually,
South African
corporate
communications
are located
in marketing,
corporate affairs
or in group
communication,
or a combination
of these
functions

faster internet access, coupled with a growing middle class. The use of smartphones has also proliferated. Woolworths has a growing following on Facebook, Twitter, YouTube and Pinterest. We have increased our audiences on these channels and that helps with quick customer input and feedback, new food products and fashion campaigns, for instance.

While digital media has its benefits, the risks are immense. It gives customers immeasurable power and influence and they are not afraid to express their views when things go south, as they seldom do. We have developed a use policy as well as a crisis communication policy. Reputation training has also become important for all employees. It sensitises employees about reputation risks through their actions and it makes them aware of the consequences for the Woolworths brand. It helps to mitigate risk on digital media.

What are the next challenges for the heads of corporate communication in your companies?

The power of consumers to make or break a brand is

becoming increasingly more powerful with digital and social media. These trends evolve quickly and corporate communicators have to stay ahead of the curve, to track the impact of new developments on their brands and products. Being prepared and responsive to customer needs across the business with easy access to information is key. Your internal community must be sensitised and trained to be responsive. Understanding who your ambassadors, adversaries and advocates are in a social media crisis helps mitigate risks. Your advocates serve as independent, trusted voices that support why your brand should be trusted. Such a relationship needs to be cultivated and trying to do this in a crisis is counter-productive. The best time to fix a leaking roof, it's said, is when the sun shines.

And to finish, what has been your biggest corporate communication achievement or your greatest challenge? Of what initiative are you the most proud?

Our greatest challenge has been the onslaught of social and digital media. It involves immense challenges, but also immense opportunities. ●

**Comunicación de crisis:
La retirada de sandalias
en África**

**Crisis communication:
Sandal recall in Africa**

“UN EJEMPLO del compromiso de Woolworths con el comercio responsable fue la retirada de 13.000 sandalias de nuestras tiendas después de que dos clientes se cortaran con un adorno metálico de una de ellas. Consideramos que la sandalia no cumplía con nuestros estándares de calidad y seguridad y, a diferencia de la mayoría de los anuncios de retiradas del mercado, que suelen aparecer en letra pequeña en la sección de clasificados de los periódicos, Woolworths hizo lo imposible para tratar de dar con todos los clientes que habían comprado las sandalias con el fin de que fueran devueltas. Teníamos los datos de contacto de muchos de ellos, así que les enviamos mensajes de texto y correos electrónicos y publicamos anuncios a color en los periódicos de tirada nacional en los que incluimos una fotografía de la sandalia. Además, colocamos avisos en nuestras tiendas y publicamos tweets y posts en Facebook. Nos pusimos en contacto con nuestros clientes en otros países. Para la mayoría de los clientes en Sudáfrica, esta acción supuso un refuerzo de la confianza depositada en su tienda favorita. La razón por la que Woolworths es una marca querida es porque hacemos las cosas bien. No se trata tanto de costes como de recuperar la confianza perdida, que vale mucho más que una simple sandalia”. ●

“AN ILLUSTRATION of Woolworths' commitment to responsible retail is illustrated in the recall of 13,000 sandals from all our stores, including African stores, after a second customer was cut by metal trim on the sandal. We didn't believe the sandal met our standards of quality and safety. While most recall adverts appear in small print in classified sections of newspapers, Woolworths tried every avenue to trace customers to return the sandal. We had SMS and email details of customers who bought the sandal on their store or credit card. We dispatched SMS and email communication to these customers, placed full colour adverts in national newspapers with a picture of the sandal and published alerts in our stores, as well as tweets and Facebook posts. We also communicated with customers in African countries and translated adverts to local languages, like Portuguese in Mozambique. For most customers in South Africa, it reinforced the trust they have in their favourite retailer. Doing the right thing is why the Woolworths brand is so loved. It is less about cost and more about winning back lost trust, which is worth much more than a mere sandal”. ●

Tribuna / Opinion

¿Quiere ser un líder en Angola?

Do you want to be a leader in Angola?



Luís Fonseca
Director general /
General Manager
Lift Consulting Angola

@liftconsulting



Miguel Jerónimo
Director de Comunicación
/ Communication Director
Lift Consulting Angola

@migueljeronimo

ANGOLA es uno de los países con mayor crecimiento económico, además del tercer mayor mercado del África subsahariana. Esto le convierte en uno de los países más atractivos para las empresas extranjeras y para los inversores que buscan nuevas oportunidades de negocio.

El creciente número de empresas multinacionales que están accediendo al mercado angolano, con diferentes estructuras y culturas organizativas, ha acelerado la transformación del mercado del marketing y de las comunicaciones. Ha crecido la demanda de profesionales de marketing y comunicación capaces de ayudar en el proceso de internacionalización y de asesorar a los *stakeholders* interesados sobre cuáles son las mejores estrategias a seguir.

Además, las grandes empresas nacionales, particularmente las del sector minorista, del gran mercado de consumidores y de las telecomunicaciones, han reconocido el poder de la comunicación y han invertido no solo en los formatos tradicionales sino que también han apostado por la innovación y se han asegurado la presencia en nuevas áreas, como son los formatos digitales. Sin embargo, y a pesar de los avances, han concentrado sus tareas de marketing solo en las campañas de cara al consumidor, promocionando el producto y los servicios, pero relegando la comunicación institucional a un segundo plano, a pesar de ser vital para diferenciarse en el mercado actual, que resulta cada vez más competitivo.

Y la razón es siempre la misma: estas organizaciones no reconocen los beneficios que este tipo de comunicación puede reportar a su negocio. Por consiguiente, tienen que acercar la realidad organizacional a la vida real, esto es, a la marca y a la imagen corporativa a la que aspiran. Este reto aún la labor de los depar-

tamentos de Dirección, Recursos Humanos, Marketing y Comunicación, y es vital para sentar las bases de una cultura sólida y para crear y mantener canales de comunicación interna que alimenten el sentimiento de pertenencia y facilite la proyección de los valores y las ambiciones de la marca. A través de este proceso de alineamiento interno, las empresas se posicionarán mejor en el mercado y

ANGOLA is now one of the countries with the highest economic growth and has the third largest market in sub-Saharan Africa, and is therefore one of the most desirable countries for foreign companies and investors that are looking for new business opportunities.

The increasing number of global companies entering the Angolan market with different structures and organizational cultures has accelerated the transformation of the marketing and communications market. There is now a greater demand for professional marketing and communication resources with the ability to assist in the internationalization process and to provide advice to stakeholders on the best approach strategies to undertake.

Furthermore, the large national enterprises, particularly the ones in the retail, broad consumer market and telecommunications areas, have recognised the power of communication and invested not only in traditional formats, but have also been innovating and ensuring their presence in new areas, such as digital formats. However, and despite the progress, they have concentrated their marketing efforts only on consumer campaigns where their products and services take centre stage, relegating their institutional communication to a second-line

dispondrán de mejores recursos para suscitar el interés del público externo a través de la publicidad institucional. En este sentido, las empresas multinacionales que cuentan con el apoyo de consultoras de comunicación juegan con ventaja porque a medio plazo se beneficiarán de una mayor reputación y conseguirán el reconocimiento, el respeto y la lealtad de sus *stakeholders*. ●

approach, even though this is critical to ensure their differentiation in this increasingly competitive market.

Invariably, the reason for this is that these organizations struggle to realize the benefits of this type of communication for their businesses. Subsequently, there is also a need to match organizational reality with 'real-life', and with the brand and image of the company they aspire to become. This challenge, which brings together senior management, human resources, marketing and communications departments, is essential to building a strong culture and to creating and maintaining internal communication channels, which feed the sense of belonging, and allow the projection of the values and ambitions of the brand.

Through this internal alignment process, companies will be better positioned in the market, and better equipped to create awareness among their external public. In that sense, multinational companies that are supported by communication consulting companies have the advantage because these are the companies which in the medium term will benefit from the highest reputation and gain the trust, respect and loyalty of their stakeholders. ●

Buena energía!

Lo importante no son los deseos,
sino la energía que los hace realidad.

El 82% de nuestra energía en España
está libre de CO₂.



IBERDROLA

América Latina
Latin America

Comunicación corporativa en expansión y crecimiento

Growth and
expansion
in corporate
communication



La realidad de la comunicación corporativa en los países latinoamericanos es muy variada dadas las diferentes características políticas, sociales y económicas de cada una de sus naciones. No obstante, desde hace unos años, cada vez son más las empresas e instituciones que ven en ella un factor estratégico.

The reality of corporate communication in Latin America is wide and varied due to the range of political, social and economic characteristics of each country making up the continent. For some years now, however, more and more companies and institutions have come to consider it a true strategic factor.

ÍNDICE

PULSO DE LA COMUNICACIÓN 30

Neysi Palmero, presidenta de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP) y **Paulo Nassar**, presidente de la Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial (Aberje), miembros de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, presentan una breve radiografía de la figura del dircom en sus países.

REPORTAJE 34

De la relación con los medios a la comunicación estratégica.

ENTREVISTA 44

José Antonio Llorente, presidente de la consultora de comunicación Llorente & Cuenca.

Renato Gasparetto, director de Comunicación y Relaciones Corporativas de Gerdau (líder en el segmento de aceros de Latinoamérica).

TRIBUNA 52

Del monólogo político a la conversación ciudadana. **Daniel Ivoskus**, presidente del Comité Organizador Internacional de la Cumbre Mundial de Comunicación Política.

Reputación, un activo tangible. **Darío Vargas**, presidente de Dattis Consultores en Comunicación (Colombia).

INDEX

PULSE RATE OF COMMUNICATIONS 30

Neysi Palmero, President of Interamerican Confederation of Public Relations (CONFIARP), and **Paulo Nassar**, President of the Brazilian Association for Business Communication (Aberje), both members of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management, provide a picture of the figure of the Director of Communications in their countries.

REPORT 34

From media relations to strategic communication.

INTERVIEW 44

José Antonio Llorente, President of communication consultancy Llorente & Cuenca.

Renato Gasparetto, Corporate Communications & Public Affairs Director at Gerdau (steel production leader in Latin America).

OPINION 52

From political monologue to popular conversation. **Daniel Ivoskus**, President of the International Organizing Committee of the World Summit of Political Communication.

Reputation, a tangible asset. **Darío Vargas**, President of Dattis Consultores en Comunicación (Colombia).

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“AÚN no existe una plena comprensión del rol del dircom entre los altos ejecutivos”

“SENIOR EXECUTIVES still do not fully understand the role played by CCOs”



Neysi Palmero

Presidenta / President

CONFIARP, Confederación Interamericana de Relaciones Públicas

 @confiarp



1 CONVIENE aclarar que la terminología director de Comunicación no es empleada en la mayoría de las organizaciones de nuestros países puesto que estas personas no siempre realizan tareas de dirección. En su mayoría son licenciados de la carrera de Ciencias de la Comunicación o carreras afines al área administrativa o humanístico-social, pero en la última década se suelen requerir además estudios de máster.

It should be pointed out that the term Director of Communications is not used in most organisations in our countries because these people do not always perform a director role. They are mainly Communication Science graduates or hold degrees related to administration or the humanities and social sciences, although in the last decade, Master's degrees have also been required.

2 ES COMÚN que este puesto se le adjudique a un director del departamento de Prensa, que suele compartir su desempeño primordial con los medios con otras tareas. En los últimos años se empieza a observar la incursión de esta figura en trabajos más complejos como la construcción de imagen y reputación de la organización.

A MANAGER from the Press Department is quite often named for the post and usually splits their time between their main role working with the media and other tasks. Over recent years, we have started to see people holding this post getting involved in more complex tasks such as company brand and reputation building.

3 EL DIRECTOR de Comunicación sigue siendo un apéndice directivo de segundo o tercer nivel, que no participa en los planes de desarrollo estratégico y mucho menos se le permite contribuir desde un alto rango directivo en la conducción proyectiva de las organizaciones.

COMMUNICATIONS Directors are still second- or third-echelon managerial adjuncts who do not play any part in strategic development planning, let alone contribute towards steering the future development of organisations from within the ranks of the senior management.

4 CONFIARP se ha esforzado en posicionar al profesional de la comunicación y de las relaciones públicas como una figura de alto rango directivo en las empresas. Si bien, hay que puntualizar que aún no existe una plena comprensión del rol del director de Comunicación entre los altos ejecutivos.

CONFIARP has endeavoured to position communications and public relations practitioners as top managerial figures within companies, although I should insist that senior executives still do not fully understand the role played by Directors of Communications.

5 LOGRAR que los altos directivos empresariales y las organizaciones reconozcan la importancia que tiene el director de Comunicación en el buen funcionamiento empresarial y lo contemplen como parte del más alto rango directivo.

To get senior managers in companies and organisations to acknowledge the importance of Communications Directors to how well businesses operate and see them as part of the highest level of management.

1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



creando valor

INNOVACIÓN | COMPROMISO INDUSTRIAL | GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | EMPLEO

En Novartis llevamos más de 100 años creando valor y formando parte de la sociedad. Hemos crecido juntos y adquirido un compromiso compartido: contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas. Crear valor y ver sus resultados es, sin duda, un camino emocionante para todos. Curar y cuidar es el camino. La innovación, el compromiso industrial, la gestión responsable y el empleo son nuestros valores. Y nuestro compromiso con la sociedad.

1309025226

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“EL ROL del dircom abarca desde la gestión de la marca hasta acciones de emprendimiento”

“THE ROLE of CCOs today ranges from the guardian of the brand to entrepreneurship commitments”

1 SEGÚN una encuesta realizada realizada en 2013 por Aberje, el 40% son licenciados en Periodismo y el 23% en Relaciones Públicas, seguidos por Publicidad, Marketing, Empresariales, Ciencias Sociales y Derecho. El 57% también ha cursado algún programa de educación ejecutiva o tiene un MBA, máster o doctorado. También necesitan tener aptitudes de liderazgo y entender de política, interculturalidad y economía.

ACCORDING to a survey conducted in 2013 by Aberje, 40% are Journalism graduates and 23% Public Relations graduates, followed by Advertising, Marketing, Business, Social Sciences and Law. 57% of them also have an Executive Program, MBA, Master's or PhD degree. They also need to have leadership skills and political, intercultural and economic understanding.

2 COMUNICACIÓN interna, relaciones institucionales, relaciones con los medios, responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, gestión de crisis, asuntos públicos, comunicación digital y branding.

INTERNAL Communication, Institutional Relations, Media Relations, Corporate Social Responsibility & Sustainability, Crisis Management, Public Affairs, Government Relations, Digital Communication and Branding.

3 Sí, hemos notado que un número creciente de directores de Comunicación participan en los Consejos de Administración de las empresas e influyen tanto en sus decisiones como en la planificación estratégica.

YES, we have been noticing an increasing number of Chief Communication Officers who take part in the Executive Board of the company and influence its decisions and strategic planning.

4 HEMOS pasado de una orientación más bien técnica, cuando ser comunicador era sinónimo de director de publicaciones corporativas, a una realidad compleja en la que la información representa un activo estratégico y diferenciador en el mercado. Actualmente, las labores del dircom abarcan desde la gestión de la marca hasta funciones relacionadas con la innovación y el emprendimiento.

FROM a more technical orientation, when communicators were synonymous with Corporate Newspaper and Magazine editors, to a complex reality in which information is a strategic asset and differentiator in the market, the role of CCOs today ranges from the guardian of the brand to innovation and entrepreneurship commitments.

5 LOS RETOS a los que se enfrentan las empresas y las agencias incluyen la gestión de una comunicación polifacética y plural en la que la comunicación con los distintos grupos de interés es cada vez más exigente. En todos los sectores debemos localizar el espacio para la comunicación. El reto actual para las empresas es comprender toda la complejidad que implica el acto de informar y comunicar de manera efectiva en un mundo sin fronteras con un ciclo de informaciones de 24 horas al día durante los siete días de la semana.

THE CHALLENGES faced by companies and agencies involve dealing with multifaceted and plural communications, where communication with different stakeholders is increasingly demanding. In all sectors we must find the place for communication. The challenge for companies today is to understand all the complexity that surrounds the act of informing and communicating effectively in a world without borders in a 24/7 news cycle.



Paulo Nassar

Presidente / President

ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



*Construir un mundo mejor
es un premio para todos*

**Repsol, reconocida por segundo año consecutivo como
la empresa de petróleo y gas más sostenible del mundo.**



La única empresa del sector que ha obtenido por segundo año consecutivo la máxima calificación otorgada por el índice Dow Jones de sostenibilidad en los criterios de transparencia, gestión medioambiental, estrategia frente al cambio climático, combustibles limpios, desarrollo del capital humano e impacto social en la comunidad.

Más información en repsol.com



REPSOL

Inventemos el futuro



Reportaje / Report

De la relación con los medios a la comunicación estratégica

En los últimos años, las empresas latinoamericanas han pasado de contar con un profesional responsable de la relación con los medios a convencerse de que la comunicación debe tener un carácter estratégico para la compañía. Aún así, todavía queda mucho camino por recorrer.

From media relations to strategic communication

In recent years, Latin American companies have switched from engaging a Head of Media Relations to sharing a growing conviction that communication should be a strategic factor within companies. Even so, there is still a long way to go.

En la imagen, planta de BRF en Brasil, una de las 10 empresas de alimentación más grandes del mundo.

BRF factory in Brazil, one of the ten largest food companies worldwide.

“LAS FUNCIONES de un responsable de Comunicación en Brasil suelen ser: relaciones con los medios, comunicación interna, comunicación *online*, sostenibilidad, relaciones con la comunidad, organización de eventos, relaciones institucionales, asuntos públicos, gestión de la marca y patrocinio. Progresivamente, su trabajo ha evolucionado desde una posición más táctica/técnica y orientada a los medios hacia una función más estratégica y cercana al comité de dirección”. Con estas palabras resume Mateus Furlanetto, Relaciones Públicas de la Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial (ABERJE), la evolución del papel del director de Comunicación en los últimos años. >

“IN BRAZIL, the functions of Heads of Communication normally include: media relations, internal communications, online communications, sustainability, relations with the community, event organisation, institutional relations, public affairs, brand management and sponsorship. Their work has gradually shifted from a more tactical-technical process aimed at the media to a more strategic function closer to the management committee”. So summarises Mateus Furlanetto, Public Relations Manager at the Brazilian Association for Business Communication (Aberje), the development of the role of Head of Communication over recent years. >

Esta realidad no se da únicamente en el país carioca, como pone de manifiesto Ángela Preciado, directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana, en Colombia, quien sostiene que en las empresas, las áreas de Comunicación tienden a depender de la Presidencia, la Dirección General, la Gerencia General o la Gerencia, y cada vez son menos los casos en los que reportan al área Comercial y de Ventas, la Secretaría General o Recursos Humanos. “Depender de los cargos más altos y formar parte del grupo directivo les ha permitido actuar como asesores, situación que fortalece el carácter más estratégico de la función y del área porque participan en el diseño de estrategias corporativas y aportan a ellas desde su especialidad”, concluye.

Debido a la internacionalización de muchas compañías latinoamericanas, en muchos casos, los profesionales de la comunicación han vivido de cerca transformaciones significativas en sus empresas: fusiones, compras, privatizaciones o salidas a Bolsa; y han pasado de gestionar la comunicación para una compañía a hacerlo para un grupo de entidades con diversidad de negocios y proyección internacional.

Cuando se consulta a los directivos de comunicación por sus responsabilidades, Alba Luz Arroyave, directora de Relaciones Corporativas de San Vicente >

This is not only the case in Brazil, as Ángela Preciado, Director of the Master's in Strategic Communication at Colombia's University of La Sabana, is quick to point out, maintaining that the area of communication in companies is gravitating towards subordination solely to Presidents, CEOs, Senior Management or General Management, and those which report to Marketing and Sales, General Admin or Human Resources are becoming ever harder to find. “Reporting to the top and forming part of the senior management team has allowed them to act as advisors, boosting the more strategic side of the function and area, because they then have a say in corporate strategy design and can tag their take onto the strategies devised”, she concludes.

The internationalisation of a great many Latin American companies has meant that communicators have, in many cases, lived through significant changes in their companies -mergers, buyouts, privatisations or IPOs- and have gone from managing communications for just one company to doing so for a group with businesses in a broad array of fields and an international outlook.

When Heads of Communication are asked about their responsibilities, Alba Luz Arroyave, Corporate Relations Director at San Vicente Fundación, an organisation that >

La formación de los directivos de Comunicación

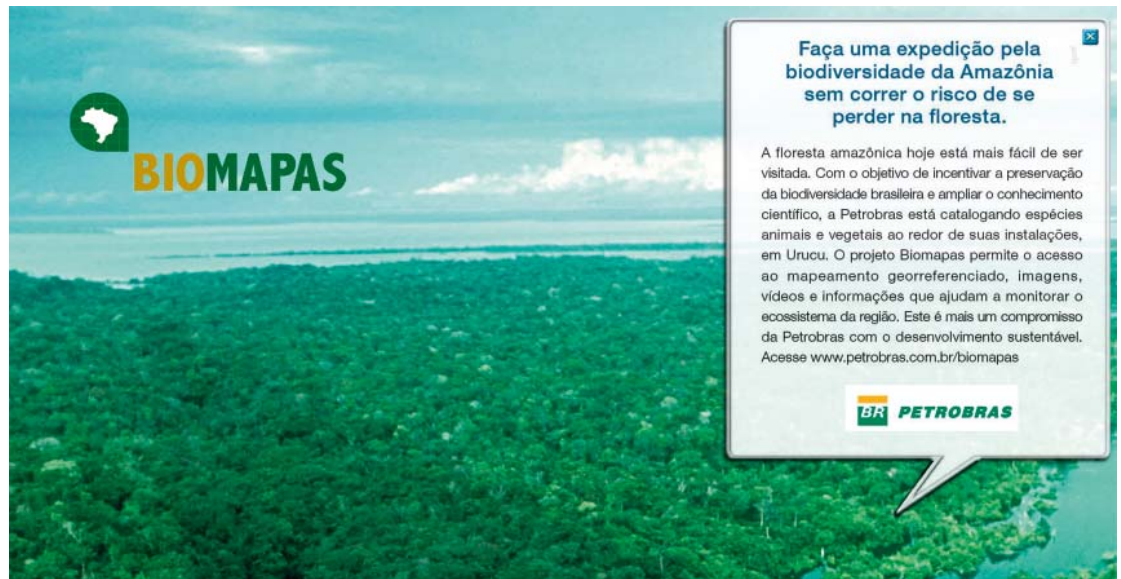
Communication management training

SEGÚN ÁNGELA PRECIADO, directora de la Maestría de Comunicación Estratégica en la Universidad de La Sabana (Colombia), se estima que un 90% de los directores de Comunicación de las entidades colombianas estudió la carrera de Comunicación Social y Periodismo. De ellos, alrededor del 70% perfeccionó después sus estudios sobre relaciones públicas, comunicación organizacional, corporativa o estratégica, mercadeo o estudios políticos en un programa de postgrado*. La primera maestría que se abrió en Colombia, centrada en el estudio de la comunicación en las organizaciones, se inició en 2009. Quizá por esta razón no es sencillo encontrar en Colombia directores de Comunicación que tengan ese nivel de estudios. Algunos de los que lo tienen salieron al exterior para conseguirlo. ●

*Estudio publicado en 2013 por el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional, Cicco, de la Universidad de La Sabana, y aplicado en un grupo de 53 entidades colombianas privadas, públicas y del tercer sector.

ACCORDING TO ÁNGELA PRECIADO, Director of the Master's in Strategic Communication at University of La Sabana (Colombia), an estimated 90% of Heads of Communication in Colombian companies studied Social Communication and Journalism to degree level. Of those, approximately 70% went on to further their studies in the fields of public relations, organisational, corporate or strategic communications, marketing or political science in postgraduate programmes*. Colombia's first ever Master's in Communication in Organisations was launched in 2009 and maybe that is why it is not so easy to find Heads of Communication with this level of education in the country. Some of those who do have it had to look abroad in order to notch up the qualification. ●

*Survey published in 2013 by the Centre of Corporate and Organisational Research, Cicco, at the University of La Sabana, conducted with a group of 53 Colombian bodies from the private, public and third sectors.



Campaña de RSC de la compañía brasileña Petrobras para proteger la selva amazónica.

The Brazilian company Petrobras' CSR campaign to protect the Amazon rainforest.

Fundación, entidad que aglutina a cuatro organizaciones del sector hospitalario en Colombia, y Mauricio Téllez, director de Comunicaciones de Ecopetrol, la empresa de petróleo que encabeza los índices de reputación en el mismo país, coinciden en que su mayor responsabilidad es apoyar la estrategia del negocio para fortalecer la reputación de la empresa. Esto conlleva altas dosis de planificación, ejecución y monitorización de resultados, hacer un seguimiento permanente de lo que publican los medios informativos y a lo que expresan los públicos de interés en diferentes soportes, así como gestionar las crisis y el riesgo.

En la misma línea se enmarca el punto de vista de Ana Cristina Navarro, gerente de Comunicación Corporativa del Grupo EPM, organización colombiana del sector de servicios públicos (energía, gas por red, agua y saneamiento). Sus responsabilidades abarcan, además de generar alineamientos para los contenidos de los medios institucionales, asesorar a la alta gerencia y al equipo directivo en materia de comunicación, así como participar en las mesas de temas críticos que puedan afectar la reputación del grupo empresarial.

Para todos ellos, el trabajo orientado a fortalecer la reputación corporativa se ha convertido en la mayor responsabilidad, así como en un propósito central. Para llegar a esta situación, e incluso para alcanzar muchas otras metas de comunicación, dicen los entrevistados, se requiere escuchar y dialogar de modo permanente. Es la vía más rápida, según Arroyave, para proponer estrategias de comunicación que agreguen valor a las relaciones. De la misma opinión es Navarro, quien integra en sus objetivos y metas construir y gestionar la comunicación, a la par que las relaciones estratégicas, para poder alinear los objetivos del negocio y su crecimiento. >

brings together four organisations from Colombia's hospital sector, and Mauricio Téllez, Communication Director at Ecopetrol, the oil company that heads reputation indexes in Colombia, both agree that their foremost responsibility is to support the business strategy in order to boost their companies' reputations. This involves large amounts of planning, implementation, monitoring of results, permanently tracking what the media publish and interest groups express on different media, and both crisis and risk management.

Ana Cristina Navarro, Corporate Communication Manager for Grupo Epm, a Colombian public sector organisation (energy, piped gas, water and sanitation), is of much the same view. Her responsibilities cover not only content alignment for the group's media and counselling the senior management and management team in the field of communication, but also attending meetings on critical issues that may affect the business group's reputation.

They all concur that working to strengthen corporate reputation has become their chief duty and overbearing purpose. In order to achieve this and many other communication goals, those interviewed said that you need to listen and dialogue on a permanent basis. To Arroyave's mind, it is the quickest way to come up with communication strategies that add value to relations. Navarro, whose objectives and targets involve building and managing both communication and strategic relations in order to align business objectives and growth, subscribes to the same approach.

One last point on which Heads of Communication see eye to eye, and regarding which Juliana García, Strategic Communication Director at Seguros Bolívar, >

Para muchos dircoms, el trabajo orientado a fortalecer la reputación corporativa se ha convertido en su mayor responsabilidad

Working to strengthen corporate reputation has become the chief duty and overbearing purpose for many CCOs

Un último punto que mencionan los directores de Comunicación y en el que coinciden Juliana García, directora de Comunicaciones Estratégicas de Seguros Bolívar, y Gabriel Torres Brown, gerente de Comunicación y Reputación de British American Tobacco, ambos en Colombia, es hacer notar la importancia que tiene el área para cumplir los objetivos estratégicos de la organización. "Esto será posible en la medida en que se trabaje de manera transversal y en que se demuestre el impacto de la comunicación en los resultados del negocio", afirma García. Algo de esto se ha empezado a hacer, pero habrá que seguir perfeccionando las herramientas de medida y su aplicación para hablar en términos concretos y mucho más objetivos.

María Esteve, de la consultora Llorente y Cuenca en Colombia, coincide con estas afirmaciones y sostiene que el papel de las consultoras ha ido evolucionando de forma complementaria pasando de una gestión de información para ganar visibilidad a través de los medios masivos a diseñar programas de comunicación integrales fundamentados en la estrategia de la organización, con impacto en todos sus grupos de interés. >

and Gabriel Torres Brown, Communication and Reputation Manager at British American Tobacco, both based in Colombia, coincide is that the importance of the communication area when it comes to accomplishing an organisation's strategic objectives needs to be highlighted. "This will be possible as we are gradually allowed to work across the disciplines and demonstrate the impact of communication on business results", García states. Work in this area is already under way to a certain degree, but measurement tools and the use of them need to be further perfected in order, amongst many other objectives, to allow communicators to speak in specific terms.

María Esteve, from the consulting firm Llorente & Cuenca in Colombia, agrees with these statements and maintains that the role of consultants has evolved in a complementary manner from the management of information in order to heighten visibility through the mass media to designing comprehensive communication programmes based on company strategy and affecting all stakeholders. >



Movemos la energía que mueve el mundo
respetando el medio ambiente

Mientras se prepara una nueva generación con energías renovadas, en el Grupo CLH asumimos la responsabilidad de que no nos falte la energía que hoy mueve el mundo, y lo hacemos de un modo sostenible.

Para conseguirlo, utilizamos las tecnologías más limpias y eficientes y colaboramos con el desarrollo de los biocombustibles, conservando nuestro entorno para las generaciones futuras.

Reportaje / Report

Para Marco Herrera, presidente del Grupo Public, la evolución del papel del director de Comunicación en México ha sido muy similar, como demuestra el *Estudio Transcultural de Liderazgo en Relaciones Públicas*. Este estudio, realizado en 2012 en 26 países por la Universidad de Alabama y el Plank Center, detalla que los principales temas de interés son:

- Mejorar la medición de la efectividad de la comunicación para demostrar su valor.
- Manejar la revolución digital y el crecimiento de las redes sociales.
- Lidar con la velocidad de la comunicación y la cantidad de información.
- Estar preparado para enfrentar efectivamente las crisis de comunicación.
- Mejorar el compromiso de los empleados con el lugar del trabajo.

A juicio de Herrera, estos factores son los que en su conjunto construyen la reputación de cualquier marca, por lo que hoy más que nunca el director de Comunicación es el gestor natural de la marca, opinión que este directivo mexicano avala con una entrevista al responsable de área de una empresa multinacional, con 16 años de experiencia, y que dijo: "La compañía que es consistente con sus valores -entre los que se encuentran el compromiso, el liderazgo, la innovación y la cercanía- y los lleva a la práctica a través de la comunicación, es la que va a tener las puertas abiertas en el futuro". Otro hecho importante para la profesión es que en muchos casos, los directores de Comunicación son vistos dentro de las compañías como asesores estratégicos, y el departamento de Comunicación como una de las áreas más importantes de la empresa junto a la de Finanzas y Mercadotecnia. "Progresivamente, el área de Comunicación está considerada como un departamento que agrega valor y tiene la responsabilidad de la construcción de la marca", afirma.

Para Facundo Etchebehere, secretario del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina y director de Asuntos Corporativos de Danone, el mercado de las Relaciones Públicas está evolucionando con gran dinamismo en Argentina en la última década y así lo refleja el estudio que elaboró el Consejo Profesional de Relaciones Públicas con la ayuda de la consultora CIO, publicado en su sitio web. En sus conclusiones resalta como fuerza motora de esta dinámica la diversificación de tareas y perfiles que muestra la actividad profesional. El nuevo posicionamiento del rol en las empresas indica que mayoritariamente el responsable del área reporta directamente al número uno de la compañía, participa de las reuniones de dirección y que ha ido ganando influencia en el proceso de toma de decisiones. "Claramente la profesión está creciendo a pasos acelerados y logrando mayor protagonismo en >

Marco Herrera, President of Grupo Public, believes that Heads of Communication have evolved along much the same lines, as shown by the Transcultural Study on Leadership in Public Relations. This study, conducted in 26 countries by the University of Alabama and the Plank Center in 2012, lists the main topics of interest as:

- Improving the means of measuring the effectiveness of communication in order to demonstrate its value.
- Addressing the digital revolution and the growth of social networks.
- Handling the speed of communication and the sheer quantity of information.
- Being ready to effectively tackle communication crises.
- Enhancing employee engagement in the work place.

According to Herrera, these are the factors which, when taken as a whole, build the reputation of any brand, meaning that, now more than ever, communication leaders are the natural custodians of brands, an opinion which the Mexican executive backs up with words from an interview he once held with the Head of Communication at a multinational with more than 16 years' experience: "Companies that are consistent in their values -which include commitment, leadership, innovation and proximity- and put them into practice through communication are the ones that will step into the future through open doors". Another important factor for the profession is that, in many cases, Heads of Communication are seen as strategic advisors within the company and the Communication Department is considered one of its most important areas, alongside Finance and Marketing. "Communication is increasingly considered a department that creates value and drives brand building", he claims.

In the opinion of Facundo Etchebehere, Secretary of the Argentine Republic's Professional Council of Public Relations and Director of Corporate Affairs at Danone, the public relations market has developed strongly over the last decade, as the study conducted by the Council, with the aid of the consulting firm CIO, and published on its website (www.rrpp.org.ar) goes to show. To conclude, he highlights task and profile diversification in the profession as the driving force behind such progress. The realignment of the role of communication in companies shows that, for the most part, the Head reports directly to the top executive, takes part in management meetings and has gained influence in the decision-making process. "The profession is clearly growing in leaps and bounds, and securing a more leading role in organisations. This path is strewn with the opportunities for improvement which, as they are embraced, should consolidate the profession", he sums up. >

Progresivamente, el área de comunicación está considerada como un departamento que agrega valor y que tiene la responsabilidad de la construcción de la marca

Communication is increasingly considered a department that creates value and drives brand building

Un banco para lo que te apasiona

El banco que patrocina la Scuderia Ferrari y las mejores competiciones de fútbol de Latinoamérica es el mismo que apoya los sueños y proyectos de sus 100 millones de clientes en todo el mundo.



 **Santander**
un banco para tus ideas

las organizaciones. En este camino aparecen a su vez las oportunidades de mejora que, en la medida en que sean tomadas en cuenta, permitirán la consolidación del sector”, concluye.

Sin embargo, a pesar de los continuos avances, todavía queda mucho camino por recorrer, tal y como apunta Neysi Palmero, presidenta de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP), quien afirma que “en general, el director de Comunicación en las empresas latinoamericanas sigue siendo un apéndice directivo de segundo o tercer nivel, que no suele participar en los planes de desarrollo estratégico de las organizaciones”.

COMUNICACIÓN ONLINE Y REDES SOCIALES

Uno de los cambios más relevantes que se ha producido en el ámbito de la comunicación en los últimos años ha sido, sin duda, el desarrollo de la comunicación *online* y las redes sociales, y América Latina no ha sido una excepción. Mauricio Tolosa, presidente de la Fundación de Comunicología y director del Think Tank Mayanadia (Chile), plantea los retos de esta nueva situación: “En uno de los giros más importantes de la historia de los medios de comunicación, súbitamente los emisores “oficiales” han dejado de tener el control exclusivo de las agendas públicas y se han multiplicado los productores de contenidos y conversaciones inesperadas. El mundo de la comunicación se está transformando, los propios medios de masas, estabilizadores tradicionales del sistema político y económico, han sido el blanco de cuestionamientos profundos, y no pocos han caído o reducido su participación en la agenda pública sin saber todavía cómo reaccionar”, añade.

Ante esta nueva situación, las empresas tienen la oportunidad de comunicarse directamente con sus grupos de interés, sin necesidad de intermediarios, lo que >

Despite continuous progress, however, there is still a long way to go, as Neysi Palmero, President of the Interamerican Confederation of Public Relations (CONFIARP), is quick to point out: “In general, Communications Directors in Latin American companies are still second- or third-echelon managerial adjuncts who do not play any part in strategic development planning”.

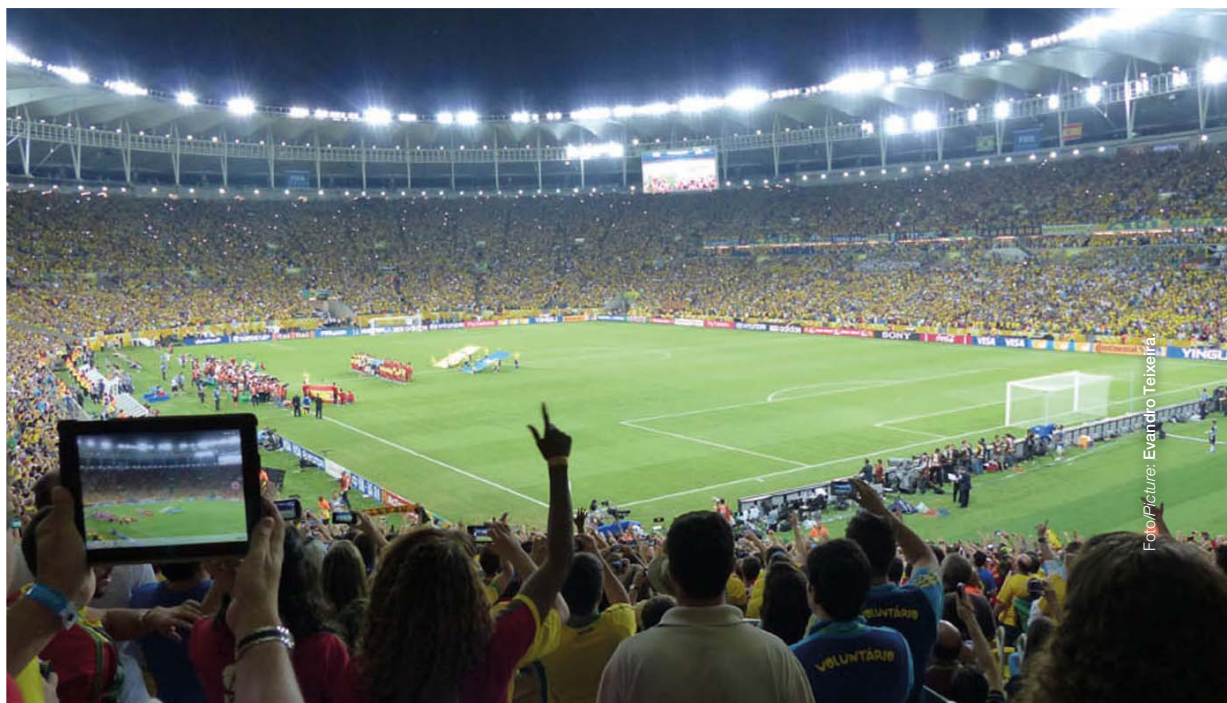
ONLINE COMMUNICATION AND SOCIAL NETWORKS

One of the most significant changes in the field of communication in recent years has, without doubt, been the development of online communication and social networks, and Latin America has proved no exception. Mauricio Tolosa, President of Fundación de Comunicología and Director of Think Tank Mayanadia (Chile), sets the challenges for this new scenario: “In one of the greatest turnarounds in the history of the media, the “official” mouthpieces have suddenly lost their exclusive control over public agendas and content producers and unexpected conversations have cropped up by the score. The world of communication is changing and the mass media, the traditional moderators of the political and economic system, has been deeply questioned, no few channels actually falling or at least cutting back their part in the public agenda without yet knowing how to react”, he adds.

Given this new situation, companies have the chance to communicate directly with their stakeholders, without any need for middlemen, meaning a leading role for Heads of Communication, who can be viewed as community managers. Within this model, the communication leader/community manager directs and motivates content creation, the coordination of conversations and community engagement. In this light, one of their chief tasks is to listen to all the voices and >

En dos años, Brasil acoge el Mundial de Fútbol 2014 y los JJOO de Río de 2016, lo que supone un mayor volumen de trabajo para los responsables de Comunicación de empresas patrocinadoras, gobernantes locales y una oportunidad para promocionar la “marca Brasil”.

In the coming two years, Brazil is set to host the 2014 World Cup and the 2016 Rio Olympic Games. This means more work than ever for Heads of Communication of the sponsors and for local authorities, and provides an incredible opportunity to sell “Brand Brazil” worldwide.



Foto/Picture: Evandro Teixeira

provoke
searches



break through
www.ketchum.com



supone un papel preponderante para las direcciones de Comunicación, que pueden ser concebidas como gestores de comunidades. En este paradigma, el dircom/gestor de comunidades es el director y motivador de la creación de contenido, la articulación de conversaciones y la animación de comunidades. En este sentido, es tarea principal escuchar todas las voces y generar los espacios de encuentro donde se expresen los líderes institucionales, que son los principales comunicadores de la organización. “Para muchos de nosotros, la necesidad de este cambio de paradigma se planteaba mucho antes que se extendieran las redes sociales; pero estas han contribuido a acercar esa visión y sobre todo han demostrado que otra práctica de la comunicación es posible”, finaliza Tolosa.

EL FUTURO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Los principales retos a los que se enfrenta la dirección de Comunicación en América Latina pasan por consolidar aun más la figura del responsable de Comunicación, de manera que se convierta realmente en el constructor de la marca y de la imagen de la compañía, pero, según apuntan varios expertos, los desafíos van más allá. Para Sandra Fuentes, presidenta de la consultora del Grupo SAF en Colombia, las empresas tienen que ampliar su mirada y gestionar su cultura organizacional pensando en el conjunto de la sociedad y en cómo pueden contribuir a mejorarla. “Si todas las organizaciones en su cotidianidad movilizaran y promovieran en todos sus colaboradores valores como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, el principio fundamental de la justicia y los derechos humanos, la sociedad en la cual vivimos tendría actualmente características diferentes”, afirma.

A juicio de Fuentes, uno de los aliados fundamentales en estas transformaciones es el director de Comunicación, al cual se le presentan dos retos: identificar aspectos o situaciones que incrementen la coherencia organizacional y trabajar de forma interdisciplinaria con las diferentes áreas de la organización para gestionar la corresponsabilidad. “Persuadir a todos los colaboradores para ser coherentes apoyará el lograr la credibilidad y confianza como un aporte en esa responsabilidad compartida de cara a los retos de vivir en comunidad”, concluye.

Para Carlos Bonilla, partner de AB Estudio de Comunicación en México, el reto del director de Comunicación es mayor y se erige como una figura clave. “Una de sus funciones, en la más avanzada de las concepciones de la profesión, es la de CPO (*Chief Perception Officer*), que tiene que ver con ser la ‘antena de la organización’, predecir lo que puede pasar con base en el conocimiento de lo que ha sucedido. El CPO debe proveer a la presidencia o dirección general de los escenarios a los que hipotéticamente se enfrentará”, finaliza. ●

create the points of encounter in which company leaders, the foremost communicators in any organisation, can express themselves. “Many of us could see the need for this paradigm shift coming well before the spread of social networks, but the networks have helped bring us closer to this vision and, above all, demonstrated that another form of communication is possible”, he concludes.

THE FUTURE OF COMMUNICATION MANAGEMENT

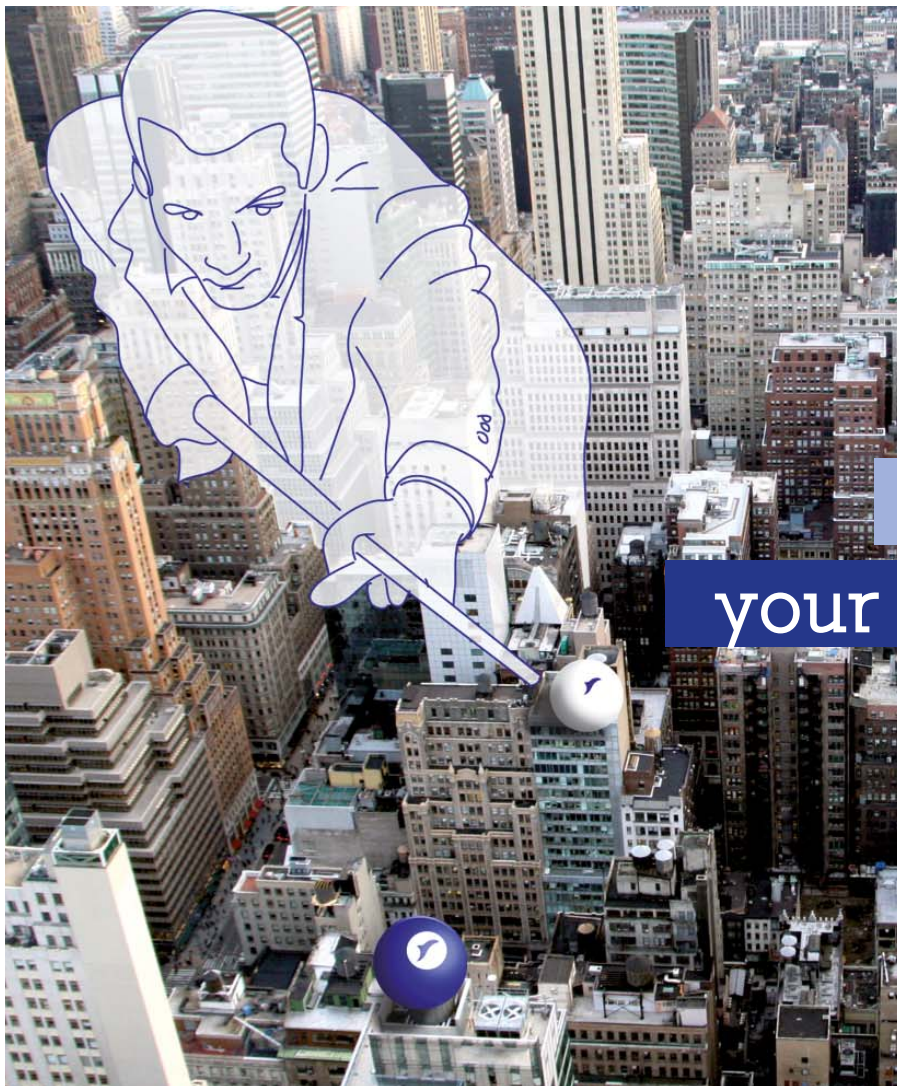
The chief challenges faced by communication management in Latin America involve consolidating yet further the figure of the Head of Communication, turning them into true brand and image builders within companies, but, as many experts hasten to add, the challenges stretch well beyond. According to Sandra Fuentes, President of Grupo SAF’s consulting firm in Colombia, companies have to broaden their horizons and manage their organisational cultures, thinking of society as a whole and how they can help improve it. “If all organisations were able, in the course of their daily business, to mobilise and promote values such as respect, tolerance, responsibility, human rights and the fundamental principle of justice among all those working with them, then the society we live in would be a very different place”, she claims.

According to Fuentes, one of the chief allies in such a transformation is the Head of Communication, who is faced with two challenges: to identify aspects or situations that enhance organisational coherence and to work in a cross-disciplinary fashion with different areas in companies in order to manage co-responsibility. “Persuading all partners to be coherent will help create credibility and trust, contributing to shared responsibility when facing the challenges of community life”, she ends.

Carlos Bonilla, a partner in Mexico’s AB Estudio de Comunicación, thinks that the challenge faced by Heads of Communication is even greater and that they should be considered key figures. “One of their functions, in the most advanced conceptions of the profession, is that of CPO (*Chief Perception Officer*), something like the ‘company’s antenna’, predicting what may happen on the basis of knowledge of what has happened. The CPO must furnish the President or CEO with the scenarios that he or she will, hypothetically, have to face”, he concludes. ●

Los principales retos a los que se enfrenta la dirección de Comunicación pasan por consolidar aun más la figura del responsable de Comunicación

The chief challenges faced by communication management in Latin America involve consolidating yet further the figure of the Head of Communication



 **DAGONPRESS**
Focused to make
your Company GROW

Focused to make
your company GROW

Partner



Dagonpress es una agencia de Comunicación y Marketing especializada en Estrategia. Todas y cada una de nuestras acciones tienen como objetivo que nuestros clientes consigan sus metas de expansión y crecimiento, ya sea en cuota de mercado, facturación o posicionamiento de marca. Un objetivo que alcanzamos trabajando codo con codo con nuestros clientes, mediante un contacto estrecho y directo que nos sirve para obtener la información necesaria y tener en cuenta todas las variables posibles (elementos internos y externos de la empresa en cuestión, análisis del mercado, competencia, canales de distribución o venta, etc.) con las que desarrollar y aplicar la estrategia que convenga en cada caso.

Variables que nos facilitan el desarrollo un Plan de Comunicación y de Marketing para, primero, poder ofrecer una respuesta ajustada a sus necesidades y, después, desarrollarla conforme a las directrices y metas marcadas.

De esta forma conseguimos crear un mensaje claro, eficaz y personalizado con el que llegar a cada público objetivo y cumplir el propósito con el que fue creado.

Para más información visite nuestro sitio web para ver cómo organizamos un evento, ejemplos de cobertura informativa, casos de éxito....

www.dagonpress.com

Dagonpress is a Communication and Marketing agency specializing in "Strategy". Each and every one of our actions have as their objective helping our clients achieve their objectives of expansion and growth, whether this be in terms of market share, revenue or brand positioning.

We accomplish this by working closely and directly with our clients in order to obtain all the relevant information and be aware of all the possible variables (internal and external elements of the company in question, analysis of the market, the competition, distribution or sales channels, etc.) that need to be taken into account in order to develop and apply the most appropriate strategy in each case.

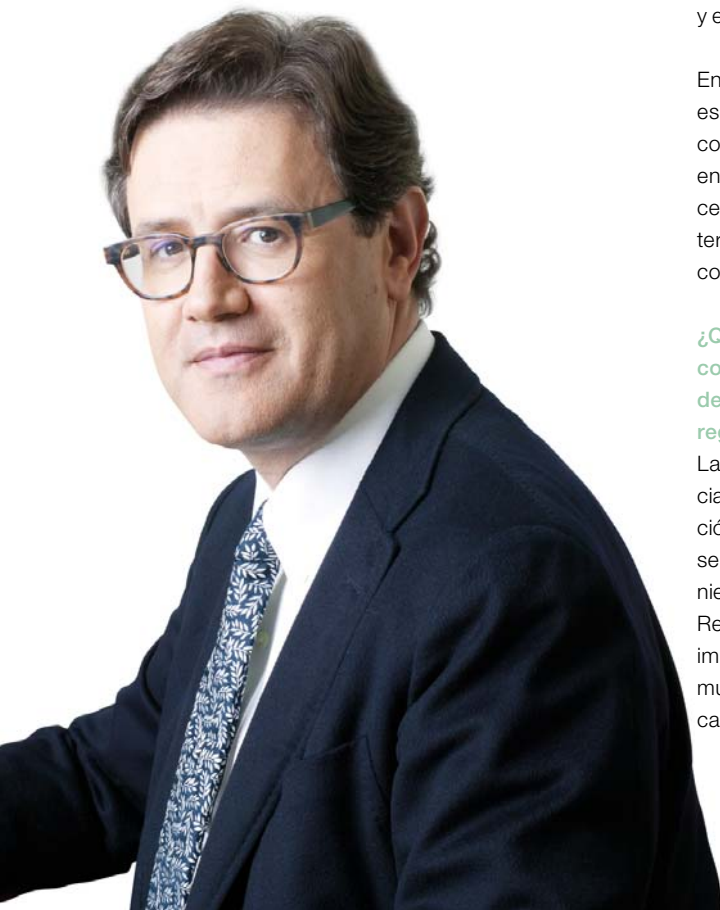
These variables become the basis for the development of a Communication and Marketing Plan that provides a response tailored to the clients needs and which we will then implement in accordance with the guidelines and goals set by the client. In this way we manage to create a clear, effective and personalized message with which to reach each targeted public and accomplish the purpose for which it was created.

For more information visit our website to check how we organize an event, examples of news coverage...

www.dagonpress.com

Entrevista / Interview

“Latinoamérica ofrece una gran oportunidad de crecimiento sostenible para todas las empresas”



LLORENTE & CUENCA inició su implantación en Latinoamérica en 1998. Actualmente el 65% de los ingresos provienen de este continente. ¿Por qué América Latina tiene tanto atractivo?

Latinoamérica se ha convertido en el nuevo eje alrededor del cual giran las grandes oportunidades comerciales y de negocio a nivel global; la región tendrá sin duda un papel esencial en la definición de cómo será el mundo de aquí a unos años. Gracias a su equidistancia con una Europa que aún atraviesa una profunda crisis económica y la efervescencia económica de Asia, la región atrae no sólo inversores extranjeros sino que está estrechando relaciones con muchos países para mejorar su posición mundial.

Estamos ante un ciclo combinado y virtuoso de crecimiento económico y estabilidad política como prácticamente no se había conocido en esa zona del planeta desde la independencia de sus naciones. El futuro de la región latina es esperanzador y brillante. Por todo ello, Latinoamérica ofrece una gran oportunidad de crecimiento sostenible para todas las empresas que operan allí, además de un punto de encuentro para muchísimas compañías que se encuentran en otras geografías y que tienen la posibilidad y el deseo de hacer negocios y extender su mercado hacia otras regiones del mundo.

En todo este proceso, la comunicación tiene un papel esencial. Debemos comprender el contexto y entorno competitivo en el que se desenvuelven las empresas y entender a sus *stakeholders* para ayudarles a satisfacer los intereses y expectativas de sus grupos de interés y para ayudarles a ser íntegros, responsables y cotizar al alza en el mercado de la confianza.

¿Qué diferencias hay entre las características de la comunicación corporativa en los diferentes países de América Latina en los que opera respecto otras regiones?

La región latinoamericana es muy variada. Hay tendencias comunes, pero no debemos caer en la generalización o el error de querer gestionar toda la zona como si se tratase de un único país. En líneas generales, y teniendo en cuenta la realidad económica de la región, la Responsabilidad Social Corporativa es un segmento de importancia creciente. Esperamos, además, que la comunicación *online* y *public affairs* sean áreas que tengan cada vez mayor importancia en la región. >

“Nuestros clientes ya no demandan profesionales que sólo sepan comunicar, sino que entiendan sus negocios”

“Our clients are no longer looking for someone who only knows how to communicate, but for someone who understands their business”

“Latin America offers companies a great opportunity for sustainable growth”

LLORENTE & CUENCA first set up shop in Latin America in 1998. 65% of its income now comes from the continent. Why is Latin America such an attractive proposition?

Latin America has become the new axis around which the world's big commercial and business opportunities rotate; the region will almost certainly play a vital role in defining the world over the next few years. Because it is an equal distance from a Europe still in the throes of deep economic crisis and an effervescent Asian economy, the region attracts not only foreign investors, but is also forging closer relations with many countries in order to enhance its position in the world.

We are enjoying a virtuous circle combining economic growth and political stability practically unknown in this part of the world since the countries that make up the continent gained independence. The future of the region is bright and encouraging. As a result, Latin America offers those companies operating there a great opportunity for sustainable growth and provides countless companies in other parts of the world that are willing and able to do business and extend their markets in new regions with a focal point.

Communication plays an essential role in this entire process. It is necessary not only to understand the context and competitive environment in which companies work, but also their stakeholders so that these companies can satisfy their interests and expectations as well, and, consequently, help them stand for honesty and responsibility, and trade high in the trust market.

What corporate communication differences are there between the different Latin American countries you operate in and other regions?

Latin America is extremely varied. There are common trends, but we should not fall into the trap of generalisation or make the mistake of wanting to manage the entire area as though it were a single country. In general, and bearing the economic reality of the region in mind, Corporate Social Responsibility is a segment of growing importance. We also hope that online communications and public affairs will become increasingly important in the region.

Focusing on key sectors, infrastructures and the extractive industries (mining, gas and oil) top the list. In

the larger countries, like Mexico and Brazil, the pharmaceutical and consumer goods industries are also worthy of note.

In the normal course of business, it is essential to have the resources and a professional team in each country to tell us all about local life so that we can take it on board as part of the firm's methodology.

Corporate communication has experienced a number of changes in recent years (online communication, digital social networks, ROI, management of intangibles, RSC, reputation, measurement, etc.). What have been the most important changes directly affecting corporate communication?

In the current economic climate, the crisis of values and a society marked by distrust have heralded a paradigm shift, and now transparency is paramount. We are addressing the world of hard facts and communication can no longer confine itself to coming up with pretty phrases. In the past, decisions were made and then they were communicated; now communication practitioners are at the centre of company decision making, just like legal and financial advisors are. Our clients are no longer looking for someone who only knows how to communicate, but for someone who understands their business. The profession must move in that direction and source talent that can facilitate a smooth exchange of approaches and ideas. The fact that more is being demanded of us is also an opportunity.

Then the digital revolution driven by the development of new online information and communication technologies has brought about new ways of creating knowledge, educating and, basically, passing on information. This means that communicators have had to meet these changes in order to come up with measurable, tangible solutions, capable of creating value. Social networks and, in general, all the possibilities that the Internet opens up have drawn companies closer to their main stakeholders. The anonymous communication of logos and corporations has been left long behind and we have switched to a model in which the people that make up a company communicate for it.

In this new environment, companies can also listen to what their customers have to say about their products or services, but the dialogues that take place on the >

Si hablamos de los sectores clave, destacan el de las infraestructuras y las economías extractivas (minería, petróleo y gas). En los países más grandes, como México y Brasil, también es remarcable el sector farmacéutico y el de consumo masivo.

En el día a día se muestra esencial disponer de recursos y de un equipo de profesionales en cada país que nos puedan hablar de la realidad local y sumarlo a la metodología de la firma.

La comunicación corporativa ha experimentado numerosos cambios en los últimos años (comunicación online, redes sociales digitales, ROI, gestión de intangibles, RSC, reputación, medición, etc.). ¿Para usted, cuáles han sido los cambios más relevantes que afectan directamente a la comunicación de una empresa?

En el contexto económico actual, la crisis de valores y la desconfianza de la sociedad han marcado un cambio de paradigma, y ahora la transparencia juega un factor fundamental. Nos dirigimos al mundo de los hechos, la comunicación ya no se limita a encontrar una frase bonita. Antes se tomaban decisiones y después se comunicaban; ahora los profesionales de nuestro sector estamos en el centro de decisión de las compañías del mismo modo que lo están los asesores jurídicos o los financieros. Nuestros clientes ya no demandan profesionales que sólo sepan comunicar, sino que entiendan sus negocios. Nuestro sector debe moverse en esa dirección y encontrar talento que permita el intercambio fluido de enfoques e ideas. El hecho de que se nos exija más es también una oportunidad.

Además, la revolución digital impulsada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en Internet ha conllevado la aparición de nuevas formas de crear conocimiento, educar y, fundamentalmente, transmitir la información. Así, los profesionales del ámbito de la Comunicación han tenido que afrontar estos cambios para ofrecer soluciones tangibles, medibles y de valor añadido. Las redes sociales y, en general, las posibilidades que ofrece Internet, han acercado las compañías a sus principales *stakeholders*. Hemos dejado atrás la comunicación anónima de los logotipos y las corporaciones para acercarnos a >

Internet provide much more information. They can find out what social organisations think about their RSC policies, for instance, or what their shareholders say about them on specialised forums. So, it is not only important for companies to know how to listen to and analyse that information; the very success of their online strategies will depend on the use they make of the tools available in order to actually take part in these conversations.

What aspects should a company address and bear in mind when defining its communication strategy?

Communication has developed greatly over recent years and the traditional press-office model is now defunct. At the same time, the tools and new strategies that can work in favour of corporate communication management have increased. From the effective use of social networks to the implementation of influence management strategies: it is essential to work continuously to find innovative solutions and tools that allow companies to interpret reality and manage their own realities in terms of brand, reputation, relevance and influence.

It is also vital to understand that recovering or consolidating the trust of their publics is a priority for all organisations. Consequently, they have to develop and maintain a model through which to generate shared values with their stakeholders in the long term and align their interests with them. Ensuring coherence between a company's identity and vision is precisely what makes reputation an increasingly relevant factor.

That is why reputation management has become a fundamental management tool with which to manage companies, banks and even countries in the XXI century. So much so that reputation management has become the core business of our business model. ●

“Hemos dejado atrás la comunicación anónima de los logotipos y las corporaciones para acercarnos a un modelo en el que son las personas que integran las empresas quienes comunican por ellas”

“The anonymous communication of logos and corporations has been left long behind and we have switched to a model in which the people that make up a company communicate for it”



Dia



Más negocio, más equipo, más DIA

Más de 46.500 personas trabajan en los más de 7.300 puntos de venta que el Grupo DIA tiene repartidos, bajo una multiplicidad de enseñas, en los 6 países en que se encuentra presente.



un modelo en el que son las personas que integran las empresas quienes comunican por ellas.

En este nuevo entorno, las empresas pueden además escuchar lo que dicen sus clientes sobre sus productos o servicios, pero los diálogos que se producen en la red ofrecen mucha más información. Así, por ejemplo, pueden saber también lo que opinan las organizaciones sociales sobre sus políticas de RSC o lo que cuentan sus accionistas en los foros especializados. De este modo, no sólo es importante que las empresas sepan escuchar y analizar esa información, sino que el éxito en sus estrategias *online* dependerá del uso que hagan de las herramientas para participar en estas conversaciones.

¿Qué aspectos debe afrontar y tener en cuenta una compañía a la hora de definir su estrategia de comunicación?

La comunicación ha evolucionado mucho en los últimos años y el tradicional modelo de gabinete de prensa se muestra ya inoperativo. En paralelo, se han incrementado muy notablemente las herramientas y nuevas estrategias que pueden trabajar en pro de la gestión de la

comunicativa corporativa. Desde el uso efectivo de las redes sociales hasta la implementación de estrategias de gestión de la influencia: es central trabajar continuamente para encontrar soluciones y herramientas innovadoras que permitan a las empresas interpretar la realidad y gestionar la suya propia en términos de marca, reputación, relevancia e influencia.

También es esencial tener claro que para todas las organizaciones, recuperar o consolidar la confianza de sus públicos es una prioridad. Por ello, deben desarrollar y sostener un modelo de generación de valor compartido con sus *stakeholders* en el largo plazo y alinear sus intereses con ellos. Asegurar la coherencia entre la identidad y la visión de una empresa es precisamente lo que hace de la reputación un valor cada vez más relevante.

Por ello, la gestión de la reputación se ha convertido en la herramienta directiva esencial para la dirección de empresas, instituciones financieras e, incluso, de los propios países en el siglo XXI. Tanto es así que la gestión de la reputación se ha convertido en el *core business* de nuestro modelo de negocio. ●

Llorente & Cuenca,
mejor Consultora de
Comunicación Financiera
del Mundo en los Global
SABRE Awards

Llorente & Cuenca, best
Financial Communication
Consultancy in the World at
the Global SABRE Awards



“**DESPUÉS** de muchos años de esfuerzo y trabajo, no puede haber una recompensa mayor que recibir un Global SABRE Award. Es un honor, además, haber sido elegidos precisamente en la categoría de Comunicación Financiera, una de las especialidades más complejas del sector. Es evidente que el galardón es un éxito compartido por todos y cada uno de los profesionales que integran el equipo del área, cuya aportación resulta sin duda esencial.

El 2013 fue un año estelar para nuestra compañía. Recibimos en primer lugar el galardón a Mejor Consultoría de Comunicación Financiera del Año en Europa y posteriormente del mundo. Que una empresa española sea reconocida como la mejor del mundo da buena muestra de la pujanza y competitividad de nuestro tejido empresarial y de la creciente proyección de la marca España”. ●

“**AFTER** so many years of sweat and toil, there could be no better reward than to receive a Global SABRE Award. It is an even greater honour to have won in none other than the Financial Consultancy category, one of the most complex specialities in the business. Clearly, the award is a success shared by each and every person making up the team in the area, whose contribution is, there's no doubt about it, absolutely essential.

2013 was a stellar year for the company. First, we won the award for the Best European Financial Communication Consultancy and then it was Best in the World. For a Spanish company to be recognised as the best in the world is a good mark of the thrust and competitiveness of our business fabric, and the growing projection of Brand Spain”. ●



Descubre un mundo
de posibilidades_



Escanea este
código con el lector
de tu dispositivo.

Telefónica

Entrevista / Interview

“La comunicación corporativa y los asuntos públicos representan un proceso estratégico en nuestra empresa”



¿QUÉ PAPEL juega en el organigrama el director de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos de Gerdau? ¿Forma parte de la alta dirección?

Al informar directamente al director general Global de Gerdau, el director de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos se encarga de la gestión global de la marca y la reputación, las relaciones con los medios, las relaciones institucionales, la publicidad corporativa y los asuntos públicos en los 14 países en los que opera la empresa, que abarcan América, Europa y Asia.

¿Qué áreas de responsabilidad tiene su departamento?

Para completar mi anterior respuesta, Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos también se encarga de las redes sociales. Además, soy consejero del Gerdau Institute, responsable de los programas de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa a nivel mundial. En Gerdau, las comunicaciones internas son responsabilidad de los directivos de Recursos Humanos.

Comunicación corporativa/comunicación de marca-producto. ¿Cuál es el modelo seguido en Gerdau?

Puesto que Gerdau opera en 14 países y en distintos negocios (acero para la construcción, acero especial para el sector automovilístico y otros), Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos no se encarga de llevar el área marca-producto, pero sí que trabajamos estrechamente con las áreas de marketing de producto, respaldando las políticas de marca.

¿Cómo aborda la Responsabilidad Social Corporativa su empresa a nivel global?

Gerdau tiene programas de RSC que mantienen la coherencia en distintos países, con altos niveles de participación por parte de los empleados a través de sistemas como el voluntariado. Todos los programas de RSC son dirigidos por el Gerdau Institute con el apoyo de los sistemas de gestión.

¿Cuáles son las principales iniciativas de Gerdau en materia de comunicación online?

Dentro de su sector, Gerdau es una empresa pionera en la comunicación a través de redes sociales. Tras un periodo de análisis, en agosto de 2013 lanzamos nuestra páginas en Facebook y LinkedIn, empezamos nuestra actividad en Twitter y abrimos un canal en YouTube. Pocos meses después, los resultados son muy importantes: 18.000 fans en Facebook, 655 seguidores en Twitter, 89.000 seguidores en LinkedIn y más de 703.000 visualizaciones en nuestro canal de YouTube. Teniendo en cuenta que Gerdau es una empresa B2B, los resultados son muy satisfactorios. ●

En su sector, Gerdau es una empresa pionera en la comunicación a través de redes sociales

Gerdau is one of the pioneer companies in its industry in social media

“Corporate Communications and Public Affairs are a strategic process in our company”

WHAT ROLE does the Corporate Communications and Public Affairs Director at Gerdau have in the organization chart? Is he present in the top leadership?

Reporting directly to the global CEO of Gerdau, the Corporate Communications and Public Affairs Director is responsible for the global management of branding and reputation, media relations, institutional relations, corporate advertising and public affairs in the 14 countries where the company operates, encompassing the Americas, Europe and Asia.

What areas of responsibility does your department have?

Adding to the previous answer, the social media channels are under the responsibility of Corporate Communications and Public Affairs too. I am also member of the board of the Gerdau Institute, responsible for the Corporate Social Responsibility programs of the company worldwide. In Gerdau, internal communications are under Human Resources management.

Corporate communication/brand-product communication. What is the model followed in Gerdau?

Considering that Gerdau operates in 14 countries and in different businesses (steel for construction, special steel for the automotive industry and others), the brand product area is not conducted by Corporate Communications and Public Affairs. However we work very closely with the marketing product, supporting the branding policies.

How does your company handle Corporate Social Responsibility globally?



Gerdau es líder en la producción de acero en el continente americano.

Gerdau is a leader in the production of long steel in the American continent.

Gerdau has consistent CSR programs in different countries, with strong participation of the employees such as volunteerism. All CSR programs are conducted by Gerdau Institute with the support of management systems.

What are Gerdau's major online communication initiatives?

Gerdau is one of the pioneer companies in its industry in social media communication. After a period of monitoring, in August 2013 we launched our pages on Facebook, LinkedIn and began the Twitter activities and opened a channel on Youtube. After just months the results are very important: 18,000 fans on Facebook, 655 followers on Twitter, 89,000 followers in LinkedIn and more than 703,000 views of our channel on YouTube. Considering that Gerdau is a B2B company, we are very enthusiastic about the results. ●

Una sólida reputación

Strong reputation

“**SEGÚN** los estudios del Reputation Institute, la organización de mayor prestigio en el ámbito de la reputación corporativa, con sede en Nueva York, desde 2006 Gerdau mantiene de año en año una posición “sólida/robusta” en cuanto a reputación. Además, según una encuesta del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco (España), Gerdau es la empresa B2B con la mejor reputación del país y el presidente del Consejo de Administración es el mejor dirigente empresarial. Más que orgullo, estos resultados reafirman en nuestra área la responsabilidad de seguir considerando la Comunicación Corporativa y los Asuntos Públicos como un proceso estratégico dentro de la empresa.” ●

“**ACCORDING** to surveys conducted by the Reputation Institute, the most prestigious organization focused on corporate reputation, based in New York, since 2006, Gerdau has maintained a position of “strong/robust” in its reputation year after year. Furthermore, according to a survey conducted by the Spanish Survey Institute Merco, Gerdau is the B2B company with the best reputation in the country and our Chairman of the Board is its most important Business leader. More than pride, these results reaffirm our responsibility in this field to continue to conduct corporate Communications and Public Affairs as a strategic process in our company.” ●

Tribuna / Opinion

Del monólogo político a la conversación ciudadana

From political monologue to popular conversation



Daniel Ivoskus

Presidente / President
Cumbre Mundial de Comunicación Política
Committee World Summit of Political Communication

 @divoskus

NO ES CASUAL el título de este artículo. Muchas cosas están cambiando en la comunicación política, pero el pilar es la forma que tienen los políticos de relacionarse con el electorado (cuando están en campaña) y con los vecinos (cuando están gobernando).

En este sentido, hay dos ejes trasversales que están surgiendo en la comunicación política en Latinoamérica: en primer lugar, el uso de las nuevas tecnologías como herramienta para estar en contacto con la ciudadanía; y en segundo lugar, el rol de la mujer como líder en distintos países en figura de primeras mandatarías, congresistas o referentes políticas.

LAS PALABRAS YA NO SE LAS LLEVA EL VIENTO

El primer gran eje, relacionado con la política y el uso de las nuevas tecnologías, puede ser un arma de doble filo. En primer lugar, porque muchas veces los políticos no comprenden el concepto de qué significa comunicar a través de estas plataformas y en segundo lugar porque muchas veces los gobernantes pretenden regular un espacio que nació para ser tierra fértil de libertad.

En este contexto, surgen diversas situaciones que ilustran esta realidad latinoamericana: son casi las doce de la noche y Cristina Fernández (presidenta de Argentina) arranca una cadena de tweets. Como si conociera a los twitters del "turno de noche", habla de un tema muy específico: los medios y la prensa. No son tweets espontáneos, porque hay hasta un collage de fotos. Más de un editor de diario tiene que parar las rotativas para esta cadena virtual de último momento y a los medios internacionales, del otro lado del mundo, les viene como anillo al dedo.

Esto es lo que ha permitido hoy Internet: que ser noticia sea algo tan sencillo como enviar un tweet. Sin embargo, no siempre la noticia será positiva. Ese "vivo permanente" que antes sólo existía con la televisión, se ha transformado en una canibalización constante de la audiencia digital hacia toda la clase política.

THE TITLE of this article is no coincidence. Many things are changing in political communication, but the pillar is the way in which politicians interact with the electorate (when campaigning) and with the locals (when governing).

In this regard, two cross-cutting features are coming to the fore in political communication in Latin America: first of all, the use of new technologies as tools with which to keep in touch with the people; and secondly, the role of women as leaders in different countries as Heads of State, Congresswomen or political opinion leaders.

WORDS ARE NO LONGER CARRIED OFF BY THE WIND

The first major feature, politics and the use of new technologies, may prove to be a double-edged sword; firstly, because politicians often fail to understand the concept of what communicating through these platforms means and secondly, because rulers often try to regulate a space whose vocation is to serve as fertile soil for freedom.

Within this context, a wide range of situations to illustrate this Latin American reality come to mind: it is almost midnight and Cristina Fernández (President of Argentina) starts a

chain of tweets. As though she actually knew the Tweeters that "work the night shift", she speaks about a very specific subject: the media and the press. These are not spontaneous tweets; there is even a photo collage. More than one newspaper editor has to stop the press thanks to this last-minute virtual chain and it suits the international media, on the other side of the world, to a T.

This is what the Internet has allowed today: being news can be something as simple as sending a tweet. The news, however, is not always positive. This permanent live show, which once only existed on television, has led digital audiences to feast on the entire political class.

But then again, sometimes offline events which would probably go unnoticed if these media did not exist become all the rage on the Internet.

This entire introduction serves as a means of getting down to the crux of the matter: words are no longer carried off by the wind. The slightest slip can snowball if not seen in time. The networks are just an anecdote of the dimensions that a subject that often even affects those that do not use social networks can take on. It is no longer a question of a

Un mínimo error puede ser una bola de nieve si no se prevé a tiempo. Las redes son sólo una anécdota de la dimensión que puede tomar un tema que muchas veces hasta impacta en aquellos que no son usuarios de redes sociales. Ya no se trata de una buena estrategia digital, sino de un equipo de trabajo que entienda a la nueva audiencia y los nuevos electores. Un equipo que piense 360 grados. El famoso "todo lo que diga puede ser usado en su contra" nunca tuvo más vigencia que hoy.

MUJERES QUE HACEN HISTORIA

"Cuando una mujer entra en política cambia la mujer. Cuando entran muchas, cambia la política" dijo Michelle Bachelet. Y eso está pasando en Latinoamérica. Por eso, el rol de las mujeres en la política es uno de los temas centrales que nos convocan en la sexta edición de la Cumbre Mundial de Comunicación Política, que va a tener lugar en México los días 3, 4 y 5 de diciembre de 2014.

Muchos países de la región están atravesando procesos relacionados con replantear el lugar de la mujer en la política. En Argentina, Brasil, Chile y Costa Rica, mujeres latinoamericanas han alcanzado la máxima magistratura. México, por ejemplo es un caso donde se aprobó recientemente la Ley de Paridad que estipula que las candidaturas femeninas deberán constituir el 50% de la nómina a presentarse en las elecciones. Es decir, en México la paridad será obligación constitucional.

Como caso testigo de ese país, en la Cumbre de Comunicación Política que tuvo lugar en Cartagena de Indias a finales del mes de marzo, tuvimos la oportunidad de escuchar la experiencia de Ivonne Ortega, actual Secretaria General del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Fue presidenta municipal, diputada local, diputada federal, senadora por Yucatán y gobernadora de Yucatán. Tiene una historia que conmueve y su liderazgo y entusiasmo fueron inspiradores para los asistentes del evento y también para los que siguieron su charla en las redes sociales.

Tenemos por delante un gran desafío: fortalecer la relación de los líderes con la ciudadanía. Pero también fortalecer la democracia y dar dimensión del impacto que tienen las mujeres como líderes en la región. ●

good digital strategy, but of a work team that understands the new audience and the new electors. A team that thinks 360°. "Anything you say may be used against you" is truer today than it ever has been.

WOMEN WHO WRITE HISTORY

Michelle Bachelet once said, "When one woman enters politics, the woman changes, When a lot of women enter politics, politics changes". And that is happening in Latin America. That is why the role of women in politics

is set to be one of the central themes of the sixth World Summit of Political Communication, to be held in Mexico on the 3rd, 4th and 5th of December 2014.

Many countries in the region are going through processes to do with rethinking the role of women in politics. In Argentina, Brazil, Chile and Costa Rica, Latin American women have reached the highest possible office. Mexico, for instance, recently passed the Parity Act, which stipulates that 50% of candidates in elections must be female. To put it another way, parity is going to be a constitutional obligation in Mexico.

As a case in point concerning Mexico, at the World Summit of Political Communication held in Cartagena de Indias at the end of March, we had the chance to hear of the experiences of Ivonne Ortega, current Secretary General of the PRI political party. She has been a Municipal President, a Local MP, a Federal MP, Senator for Yucatan and Governor of Yucatan. She has a moving story, and her leadership and enthusiasm inspired those attending the event and everyone following her talk on the social networks.

We are faced with a great challenge: not just to strengthen the relationship between leaders and the people, but also to fortify democracy and give importance to the impact that women have as leaders in the region. ●



EL SOFTWARE UTILIZADO A DIARIO
POR MÁS DE 100 AGENCIAS
Y 300 DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN
EN ESPAÑA.

PIDE UNA DEMO PERSONALIZADA
+34 91 770 17 00
www.augure.com/es



IDENTIFICA

Encuentra a los influencers que realmente cuentan en tu sector (más de 50.000 periodistas, blogueros y social influencers en el mercado Español)



INTERACTÚA

Difunde tus contenidos en canales tradicionales y sociales, organiza tus eventos e historiza todas las interacciones con tus targets



MIDE

Monitoriza tus impactos en medios y redes sociales, y elabora informes exhaustivos en 1 solo clic

Tribuna / Opinion

Reputación, un activo tangible

Reputation, a tangible asset



Darío Vargas

Presidente / President
Dattis, Consultores en Comunicación

EL DEBATE sobre la comunicación corporativa que camine hacia un estadio estratégico y determinante para las organizaciones ha sido un proceso que ya cuenta con varios años de reflexión. Esta evolución de la tradicional labor de relaciones públicas ha escalado y ha permitido que se haya abierto un visionario camino hacia los asuntos gerenciales y corporativos de cualquier compañía. Hoy, la reputación no solo contempla un campo de acción externo. Por el contrario, la cercanía y el relacionamiento con cada uno de los grupos de interés ha impuesto nuevas responsabilidades para los líderes encargados de los asuntos corporativos de una organización. Procesos de transformación y la cultura organizacional son algunos de los aspectos internos que impactan cada vez más en cómo las compañías son percibidas no solo por sus colaboradores, sino en términos generales, por el mercado, la comunidad y las autoridades.

En ese orden de ideas, la construcción de relaciones sólidas y con vocación de largo plazo, ambientada por la generación de canales y espacios de diálogo de doble vía, le garantiza no solo al director de comunicaciones de una empresa, sino en general a sus directivos, una permanente retroalimentación de lo que el mercado piensa de su organización. El rol de las consultoras de comunicación en estas nuevas dinámicas va más allá del acompañamiento y el relacionamiento con medios de comunicación, y migra hacia la generación de soluciones innovadoras y efectivas para cada una de sus compañías asesoradas.

El concepto de comunicación estratégica ha tenido que luchar con la existencia de conductas presentes en el mercado colombiano.

- Por un lado, la postura reactiva de cara a situaciones de crisis.
- Cambios estructurales en las organizaciones que han apoyado las dinámicas de la comunicación en el país.
- En el permanente diálogo entre cliente y consultor aún permanece el concepto del retorno únicamente económico de la inversión.
- Directivos, accionistas, empleados y líderes de opinión hoy tratan de medir cuánto vale la

WHETHER corporate communication is shifting towards a strategic, decisive role for organisations has been under debate for several years. This development in the traditional work of public relations has escalated and has opened up a visionary path to management and corporate issues in companies. Reputation is no longer seen as just an external field of action. On the contrary, proximity and relationships with each and every stakeholder group have imposed new responsibilities on those in charge of an organisation's corporate affairs. Transformation processes and organisational culture are just a couple of the internal factors which are having an increasing impact on how companies are perceived, not just by those working for them, but also in general, by the market, the community and the authorities.

In this vein, building solid relationships with an eye on the long term, enlivened by the creation of channels and spaces for two-way dialogue, ensures permanent feedback on what the market thinks of the company, not only for the Head of Communication, but for senior management in general. The role of communication consultants in this new dynamic goes beyond cha-

reputación de su organización.

Por último, y en congruencia con las tendencias globales, los medios digitales se han posicionado más allá de una novedad. La comunicación digital ha dejado de ser un elemento de vanguardia o un aspecto decorativo de marca y ha pasado a desempeñar un papel fundamental en el día a día del diálogo de una compañía con sus diferentes grupos de interés. ●

peronage and media relations, and is shifting towards the generation of innovative, effective solutions for each company counselled.

The concept of strategic communication has had to struggle against certain types of behaviour present in the Colombian market.

- First of all, a reactive attitude when faced with crises.
- Structural changes that have underpinned communication dynamics in the country.
- In the permanent client-consultant dialogue, the concept of purely economic return on investment prevails.
- Nowadays, senior managers, shareholders, employees and opinion leaders try to measure how much the reputation of their company is worth.

Finally, and consistent with global trends, digital media have passed beyond the realm of novelty. Digital communication is no longer an avant-garde feature or decorative characteristic of a brand and has come to play a fundamental role in a company's day-to-day dialogue with its different stakeholders. ●

ENTRE TODOS HACEMOS QUE EL RECICLAJE FUNCIONE.



Desde 1997, las Empresas Adheridas a Ecoembes, organización sin ánimo de lucro, han invertido más de 3.400 millones de euros en la implementación de la recogida y reciclado de residuos de envases domésticos, creando para ello infraestructuras, campañas educativas y promoviendo el ecodiseño. Hoy, gracias a la participación de los ciudadanos y a la colaboración de empresas envasadoras y administraciones, estamos entre los países más eficientes de Europa, reciclando un 70,3% de los envases gestionados y mejorando año a año.

Porque estamos trabajando juntos por el Medio Ambiente, nosotros seguiremos apostando para ser cada día mejores, seguros de que contamos contigo.



ECOEMBES
ECOEMBALAJES ESPAÑA S.A.

Más información en el **900 84 83 82** o en ecoembes.com

Asia
Asia

Oportunidades para la comunicación

Communication
opportunities



Actualmente, Asia es un espacio de oportunidades para el sector de la comunicación. A pesar de la crisis económica que ha afectado a numerosos países, el crecimiento económico, el desarrollo social y el imparable ascenso de las nuevas tecnologías presentan un panorama muy positivo.

Asia is currently a land of opportunity for the communication sector. Despite the economic crisis which has affected a number of countries, economic growth, social development and the unstoppable rise of new technologies convey a highly optimistic picture.

ÍNDICE

PULSO DE LA COMUNICACIÓN

58

Amith Prabhu, fundador de The Promise Foundation (La India), **Takeshi Mori**, presidente de la Public Relations Society of Japan, y **Prita Kemal**, presidenta de PERHUMAS (Indonesia), presentan una breve radiografía de la figura del dircom en sus países.

REPORTAJES

- Las relaciones públicas en la India. Optimismo, pero mucha cautela. 64
- China: cómo salvar las distancias comunicativas entre las prácticas de Oriente y Occidente. 66
- Segundo año de incremento del gasto publicitario en Japón. 68
- Oriente Medio: cómo convertir el riesgo en una oportunidad. 69

ENTREVISTA

- Jeremy Galbraith**, CEO de Burson Marsteller EMEA (Europa, Oriente Medio y África). 70

TRIBUNA

- Los medios de comunicación social en China: dónde y cómo actuar. **Sam Fleming**, fundador y CEO de CIC, y **César Chacón**, International Marketing & Digital Manager de Kantar Media. 74

INDEX

PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

58

Amith Prabhu, founder of The Promise Foundation (India), **Takeshi Mori**, President of the Public Relations Society of Japan, and **Prita Kemal**, Chairperson of PERHUMAS (Indonesia), provide a picture of the figure of the Director of Communications in their countries.

REPORTS

- Public relations in India. Optimism, with a generous dose of caution. 64
- Bridging the communication gap between Western and Eastern practices in China. 66
- Japanese spending on advertising posts second year-on-year gains. 68
- The Middle East: how to turn risks into opportunities. 69

INTERVIEW

- Jeremy Galbraith**, CEO of Burson-Marsteller EMEA (Europe, The Middle East and Africa). 70

OPINION

- China's Social Media Landscape. Where to Play & How to Play. **Sam Fleming**, founder and CEO of CIC, and **César Chacón**, International Marketing & Digital Manager at Kantar Media. 74

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“LA MEDICIÓN de resultados es una preocupación permanente”

“MEASUREMENT is a perennial concern”

1 LA MAYORÍA de los dircoms cuentan con unos 15 años de experiencia en el sector, o incluso más. Suelen tener experiencia en consultoría y/o en la propia empresa, o en campos relacionados con la comunicación, como pueden ser el periodismo, el *marketing* o el desarrollo de marcas. Normalmente son licenciados y, en la mayoría de los casos, han cursado postgrados en empresariales o en comunicación.

MOST DIRECTORS of Communications have an average of 15 years' experience and upwards. They either come with mixed experience in a consultancy and from a consultancy or in-house background, or from purely related fields like journalism, marketing, branding. Their education is usually a Bachelor's degree and, in most cases, a post-graduate degree in business administration or communications.

2 SU LABOR consiste en la gestión de la comunicación externa e interna, e incluye relaciones con los medios, consolidación del compromiso de los empleados y, en muchos casos, también la responsabilidad social corporativa (RSC).

THE ROLE encompasses management of external and internal communication which covers media relations, employee engagement and in many cases it also includes corporate social responsibility (CSR).

3 EN ALGUNAS empresas, el director de Comunicación contribuye a la formulación de estrategias pero no suele formar parte del Consejo de Administración. Algunos, por el contrario, forman parte de los comités de dirección.

WHILE some companies involve Communication Directors in strategy formulation most often they are not part of the Board. A few are in management committees.

4 EL DIRCOM ha pasado de ser especialista en comunicación externa a asumir además la responsabilidad en comunicación interna y en RSC.

RESPONSIBILITY has moved from being purely external to being internal communication specialists and CSR specialists as well.

5 LOS RETOS de futuro son digitales. El primero es la transición a la era digital, ya que los actuales directores de Comunicación son inmigrantes digitales y un nuevo conjunto de nativos digitales está ingresando en el ámbito laboral. El segundo reto es la habilidad de comprimir y comprender “Big Data”. Por último, la medición de resultados es una preocupación permanente y poco se puede hacer hasta que las empresas no abandonen la equivalencia de valor publicitario (AVE).

THE CHALLENGE for the future is to go digital as the current communication directors are digital immigrants. A new crop of digital natives are joining the work force. The second challenge is the ability to compress and comprehend Big Data. Lastly, measurement is a perennial concern and until companies at large move away from the AVE menace there is little one can do.



Amith Prabhu

Fundador / Founder

The association-Promise Foundation,
La India / India

 @PromiseFdn



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



**Burson-Marsteller
EMEA**

88 offices
First Office:
Geneva, 1961



**Burson-Marsteller
North America**

25 offices
First Office:
New York, 1953



**Burson-Marsteller
Latin America**

15 offices
First Office:
Sao Paulo, 1976



**Burson-Marsteller
Spain**

2 offices
Madrid / Barcelona
@BM_Spain



**Burson-Marsteller
Asia Pacific**

29 offices
First Office:
Hong Kong, 1973

BURSON-MARSTELLER, BEING MORE GLOBAL

No matter where we work with clients across our global network of offices, Burson-Marsteller is dedicated to Being More. This means a dedication to be the leading ideas-driven, results-oriented communications firm in the world. We are committed to helping clients meet their challenges and seize their opportunities by harnessing the power of the increasingly dynamic and highly-connected world of communications.

Learn more at:
Burson-Marsteller.com

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“LA IMPORTANCIA de la comunicación se ha incrementado”
“THE IMPORTANCE of communication has risen”

1 HACE FALTA un fuerte liderazgo por parte del director de Comunicación Corporativa para conducir a la empresa en la dirección correcta y divulgar informaciones sobre la compañía sin doblegarse a presiones internas y externas. Las cualidades más importantes son el sentido común y la justicia. Para ello, el director debe disponer de la información más actualizada sobre la gestión global de la firma, incluida la estructura empresarial y tendencias, cuestiones organizativas, estados financieros, etc.

A DIRECTOR of Corporate Communications requires strong leadership to lead a company to take correct action and to disclose company information without bowing to internal and external pressures. The most important quality is common sense and justice. To that end, the director should possess the latest information on the company's overall management including business structure and trends, organizational matters, financial statements...

2 NORMALMENTE encontramos dos casos. El primero es el de la división de Comunicación Corporativa, una organización en la sede principal que rinde cuentas directamente a la alta dirección. El jefe de una división de este tipo suele ser un “director”. El otro es el caso del departamento de Comunicación Corporativa, que está subordinado a divisiones como Planificación Corporativa, Estrategias Empresariales, Asuntos Generales, etc.

THERE ARE two cases. One is the case of a Corporate Communication Division, which is an organization at headquarters directly under top management. The top person in such a division is generally a “Director”. The other is the case of a Corporate Communication Department which is positioned under such divisions as corporate planning, business strategies, general affairs, etc.

3 EL CARGO más elevado (director) de una División de Comunicación Corporativa/Relaciones Públicas situado en la sede principal de la empresa asiste a las reuniones del comité de dirección o del consejo de administración.

THE TOP person (Director) of a Corporate Communications/Public Relations division installed at a company's headquarters joins the management committee or board of directors' meetings.

4 LA IMPORTANCIA de los departamentos de Comunicación Corporativa/Relaciones Públicas ha crecido a medida que se ha entendido que su papel es fundamental para mantener y añadir valor a la marca corporativa.

THE IMPORTANCE of Corporate Communication/Public Relations divisions has risen along with understanding that the position is essential to maintaining and raising the corporate brand and corporate value.

5 1) PROMOVER la integración de la dirección y las relaciones públicas para alcanzar un mayor valor corporativo. 2) Desarrollar métodos de comunicación para conseguir mayor valor y gestionar las crisis basándose en el cumplimiento de las normas y la divulgación. 3) Fortalecer la capacidad global de las relaciones públicas en línea con la globalización de la economía. 4) Crear indicadores clave de desempeño (KPI) para medir los efectos de la planificación de las relaciones públicas y su ejecución.

1) TO PROMOTE the integration of management and public relations to attain higher corporate value. 2) To develop communications methods to pursue greater value and implement crisis management based on compliance and disclosure. 3) To strengthen the global capability of public relations in line with the globalization of the economy. 4) To set up KPIs to measure the effects of public relations planning and implementation.



Takeshi Mori

Presidente / President

The Public Relations Society of Japan



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



Tú decides: a la vuelta de la esquina o la vuelta al mundo

En SEUR te ofrecemos las **soluciones más eficaces y competitivas en tiempo, operatividad, seguridad y atención personal**. Gracias a nuestra capacidad internacional, haremos llegar tus envíos a cualquier lugar del mundo, por muy lejos que esté.

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“LA MAYORÍA de empresas públicas reconocen la importancia del papel de la comunicación”

“ALMOST ALL public companies have realized the importance of the role of communication”

1 EN GENERAL, los niveles educativos exigidos para el puesto de dircom son muy variados, aunque suele ser necesario un título de máster. El puesto de director de Comunicación está abierto a cualquier disciplina siempre que el candidato posea las cualidades requeridas, como la capacidad de pensar de forma conceptual, pensar de manera crítica sobre aquellos asuntos relacionados con su campo de trabajo, uso de las tecnologías y también dominio del inglés.

IN GENERAL it can be seen, the educational backgrounds for positions as Directors of Communications are varied. They must hold a Master's Degree. Director of Communications positions are open to all disciplines as long as the candidate has the expected qualities, like having the ability to think conceptually, think critically about issues related to the field of their work, the use of technology, such as computers, and also English language skills.

2 REALMENTE, depende del estatus de la empresa, pero, en general, el director de Comunicación maneja u organiza aquellas actividades relacionadas con la comunicación con el público, tanto a nivel interno como externo.

IT REALLY depends on the status of the company, but, in general, Directors of Communications handle or organize activities related to communication with the public, both internally and externally.

3 EN LAS MEDIANAS y grandes empresas, los responsables de las organizaciones suelen reconocer la importancia de la comunicación. Por este motivo, los dirigentes involucran al director de Comunicación en la preparación de las políticas estratégicas de la compañía. Hoy, la mayoría de empresas públicas en Indonesia reconocen la importancia del rol de la comunicación.

IN MEDIUM and large companies, the leaders of the organizations normally see the importance of communication. Thus, in strategic policy decision making, the leadership involves the Director of Communications in the preparation of the company's strategic policies. Today, almost all public companies in Indonesia have realized the importance of the role of communication.

4 LOS CAMBIOS más sustanciales han tenido que ver con los adelantos en las tecnologías de la comunicación. En Indonesia, los cambios que se están produciendo en las comunicaciones son enormes y también, esperamos, imparciales. Por otra parte, los cambios asociados a las transformaciones del sistema político también suponen grandes retos para los dircoms.

THE MOST substantial changes have mainly concerned the advancement of communication technology. In Indonesia, the changes taking place in communications are drastic and simultaneous, and, hopefully, unbiased. In addition, the changes associated with changes in the political system also bring great challenges for Directors of Communication.

5 EL MAYOR reto surgirá principalmente de un cambio en la globalización. En la era global, una gran variedad de formas de cooperación económica y política en esta región ha funcionado bien a nivel internacional. Centrándonos en Asia, el mayor reto será la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático – ANSA.

IN THE FUTURE the greatest challenge to arise is primarily due to a change in globalization. In the global era, a variety of forms of economic and political cooperation in the region have performed well at international level. Just in Asia, the greatest challenge in the near future will be the ASEAN Community.



Prita Kemal Gani

Presidenta / Chairperson

PERHUMAS

Indonesia Public Relations Association

@PerhumasIDN

@Prita_KG



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?
What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?
What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?
Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?
What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?
What are the chief challenges they face in the future?



IBERIA 

Duerme como un bebé

Son pocos los momentos en los que puedes relajarte y dedicarte solamente a descansar. Por eso, en Iberia, queremos que cada viaje que hagas con nosotros sea una oportunidad para disfrutar mucho más de la mejor experiencia de viaje. De la calidad del servicio. Del cuidado de los detalles. Queremos que te sientas como en casa aunque estés a miles de kilómetros de ella.

Reportaje / Report

Las relaciones públicas en La India: optimismo, pero mucha cautela Public relations in India: optimism, with a generous dose of caution

La mayoría de los encuestados considera que la crisis es una oportunidad para mostrar el valor estratégico de las RR. PP.

An overwhelming majority of the respondents believe that the downturn is an opportunity to show the strategic value of PR

La economía india se ha visto sacudida por la desfavorable coyuntura económica global, lo que se ha traducido en la ralentización de su economía y en un giro conservador de sus empresas en cuanto a inversión y contratación. La comunicación comercial es la primera víctima en tiempos difíciles y los dos últimos años han sido duros para los sectores relacionados con ella. Una encuesta realizada a nivel nacional encargada por MSLGROUP, la principal consultora de comunicación en La India, analizó el impacto de la crisis económica en la industria de las relaciones públicas. El sentimiento mayoritario es que la actividad comercial es satisfactoria y que la crisis económica es la ocasión ideal para mostrar el valor estratégico de las RR. PP. Las perspectivas para 2014 son positivas, pero la industria se muestra prudente.

EL IMPACTO DE LA CRISIS

La encuesta mostró que la mayoría de profesionales de las relaciones públicas no cree que este sector haya sido uno de los más afectados por la crisis. Lo cierto es que la rentabilidad de las RR. PP. se ha convertido en un factor clave para que las empresas las consideren una solución a sus necesidades de comunicación.

BUENAS PERSPECTIVAS

Cada vez más empresas comprenden el valor estratégico de las relaciones públicas. Casi una cuarta parte de los encuestados declaró que las agencias terminarían 2013 con un crecimiento de entre el 10 y el 15% y las predicciones para 2014 son todavía mejores. Lo más interesante es que se espera que haya crecimiento a pesar de que muchos clientes están recortando su presupuesto en comunicación.

NUEVAS TRANSACCIONES

La encuesta sobre relaciones públicas mostró que un porcentaje importante de los nuevos negocios procedía de clientes antiguos, lo que revela que se está reconociendo el valor estratégico de las RR. PP. >

The Indian economy has been buffeted by the global downturn. This has resulted in a slowing economy and business turning conservative on investment and hiring. Marketing communications are the first to be hit in tough times and the last two years have been severe on allied industries. A national survey commissioned by MSLGROUP, India's largest strategic communications company, analysed the impact of the economic downturn on the PR industry. The overwhelming feeling is that business is satisfactory and that the downturn is the ideal opportunity to showcase the strategic value of PR. The 2014 outlook is positive, but the industry is cautious.

IMPACT OF THE DOWNTURN

The survey showed that most PR professionals believe that the industry has not been the worst affected by the economic downturn. Surprisingly, the cost effectiveness of PR has become a key reason for companies to focus on it as a solution to their communication needs.

GOOD PROSPECTS

The number of corporations understanding the strategic value of PR is rising. Almost a quarter of the respondents said the agencies would finish 2013 having grown 10% to 15%. Predictions for 2014 are better. What is interesting is that this growth is expected despite many clients cutting communications budgets.

NEW BUSINESS

The PR survey showed that a substantial proportion of the new business was coming from existing clients, which reveals that PR's strategic value is being recognised.

DEALING WITH THE DIP

An overwhelming majority (70%) of the respondents believe that the downturn is an opportunity to show the strategic value of PR. Respondents sensed that budget cuts are compelling brands to look to PR as an alternative to advertising. The hope is that once they invest more in PR, clients will stay with them as the primary brand building tool. Respondents think that adding new services to offer holistic communications solutions is the need of the hour.

THE WAY FORWARD

The results of the survey identified areas that the industry needs to work on:

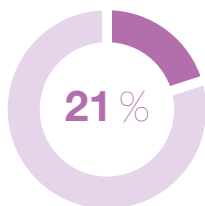
- **Adapt to new modes of communications.** The reference here is to new media. The current need is to spot >

¿Está consiguiendo
incrementar su
volumen de negocio?

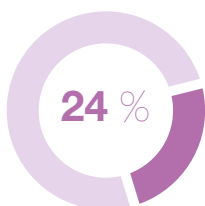
How much new
business are you
getting?

Encuesta / Survey:
Public Relations in India

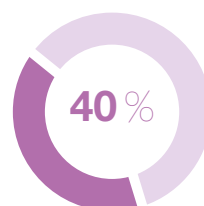
Por / By:
MSLGROUP 2013



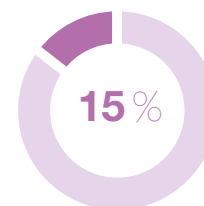
Ninguno / None



Alguno / Some



Satisfactorio / Satisfactory



Suficiente / A lot

GESTIÓN DE LA CAÍDA

La gran mayoría de los encuestados (70%) creen que la crisis es una oportunidad para mostrar el valor estratégico de las relaciones públicas. Tienen la impresión de que los recortes presupuestarios están obligando a las marcas a considerar las relaciones públicas como una alternativa a la publicidad y se espera que, una vez que los clientes inviertan más en relaciones públicas, sigan considerándolas como la principal herramienta de creación de marca. Los encuestados consideran que lo que hay que hacer en este momento es añadir nuevos servicios para ofrecer soluciones de comunicación holísticas.

EL CAMINO A SEGUIR

Los resultados de la encuesta identificaron algunas áreas en las que la industria tiene que seguir trabajando:

- **Adaptación a nuevos modelos de comunicación.** La referencia son los nuevos medios. Hay que identificar rápidamente estas herramientas innovadoras e incorporarlas de manera efectiva a los planes de comunicación.
- **Pensamiento innovador.** Hay que trabajar en estrechar la colaboración con las marcas para hacerles entender el valor de las relaciones públicas y hay que mostrar flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.
- **Relación con los clientes.** En este periodo de incertidumbre, los clientes necesitan ver un mayor grado de compromiso por parte de sus agencias y percibir una mayor penetración con los responsables de sus cuentas.
- **Orientación a la industria adecuada.** El cambio de rumbo desde la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hacia la innovación social colaborativa dará lugar a un cambio más rápido y significativo tanto en la sociedad como en el mundo empresarial, porque la colaboración y la cocreación generan valor compartido y tienen un objetivo común beneficioso para todas las partes.
- **Cartera de productos.** Las relaciones públicas tienen que ofrecer un servicio más completo. Hay que plantearse la comunicación desde un enfoque holístico y ofrecer servicios especializados, como comunicación en situaciones de crisis, contenidos y asuntos públicos.
- **Talento.** Como ya se ha mencionado, uno de los mayores retos a los que se enfrenta la industria de las rela-

ciones públicas es la conservación del talento. La formación ha demostrado ser la herramienta más potente para superar la crisis de talento.

- **Si no se puede medir, no es real.** La forma de medir resultados ha suscitado un acalorado debate en el sector. Muchos clientes insisten en utilizar el método AVE (cálculo del valor publicitario equivalente), pero la industria lleva tiempo luchando para que se utilice un sistema que mida los resultados en lugar de la producción: quieren medir el impacto real sobre los objetivos de negocio, no el grado de cobertura mediática. ●

these game-changing tools early and incorporate them in communications plans effectively.

- **Innovative thinking.** Working closely with brands to make them understand PR's value quotient is the need of the hour, and also flexibility to adapt to the client's changing needs.
- **Relationships with clients.** In this period of uncertainty, clients need to see greater commitment from their agencies and a stronger rapport with their account leads.
- **Targeting the right industry.** Moving from Corporate Social Responsibility (CSR) to collaborative social innovation will drive more rapid and meaningful change in society and in business, because with collaboration and co-creation comes shared value and a mutually beneficial shared purpose.
- **Product mix.** PR needed to be a better-rounded service. There is a need for holistic communication and for specialized services like crisis communications, content and public affairs.
- **Talent.** As already said, one of the biggest challenges for the PR industry is retaining talent. Training came across as the strongest tool to beat the talent crisis.
- **What you cannot measure is not real.** Measurement has been the subject of many a heated debate in the PR industry. While many clients still insist on advertising value equivalents (AVEs), the industry has been pushing for a system that measures outcomes instead of outputs. The industry wants to measure impact on business objectives rather than the amount of coverage received. ●

Escanea este código QR
para acceder a la encuesta
Public Relations in India de
forma completa.

Scan the QR code to
read the full survey (Public
Relations in India).





Reportaje / Report

China: cómo salvar las distancias comunicativas entre las prácticas de Oriente y Occidente

Bridging the communication gap between Western and Eastern practices in China

Pese a tener ya dos décadas de historia, la industria de las relaciones públicas en China todavía está en desarrollo. Sin embargo, ofrece innumerables oportunidades y tiene una tasa de crecimiento anual del 30%, a lo que hay que sumarle la tendencia ascendente de crecimiento económico durante la década pasada. Las prácticas occidentales en lo que respecta a la formación profesional en el ámbito de las relaciones públicas han venido para quedarse; entre ellas, la utilización de las redes sociales para llegar a segmentos concretos del público. Sin embargo, todavía no han resuelto cómo medir y evaluar sus campañas y técnicas.

Hay unas 2.000 agencias de relaciones públicas en China. Cada vez son más los negocios que reclaman su parcela en el mercado chino emergente y por eso se pide a las agencias, tanto chinas como multinacionales, que aporten su granito de arena para salvar las distancias comunicativas entre las prácticas culturales y comerciales de Oriente y Occidente.

ASOCIACIONES NACIONALES

Las dos asociaciones profesionales de relaciones públicas, CIPRA (China International Public Relations Association) y SPRA (Shanghai Public Relations Association), también comparten este objetivo: mejorar y asegurar el futuro de la industria. Las dos destacan el valor de la educación y la formación de los profesionales de las relaciones públicas, aunque sólo diez universidades ofrezcan esta titulación. Como la demanda supera ampliamente el número de titulados, algunos >

Although it is two decades old, China's PR industry is still developing. Nonetheless, the opportunities are boundless and it is growing at an annual rate of 30%, following a past decade of increasing economic growth. Western practices regarding educational and professional training in public relations are there to stay, including the recent use of social media to target specific audiences. However, the measurement and evaluation of their campaigns and other techniques are a pending issue.

There are about 2,000 PR agencies in China. The growing number of businesses wanting to claim a piece of the growing Chinese market is the reason why multinational and local Chinese public relations agencies are called upon to help bridge the communications gap between Western and Eastern cultural and business practices.

NATIONAL ASSOCIATIONS

This is also the goal of the two PR professional associations, CIPRA (China International Public Relations Association) and SPRA (Shanghai Public Relations Association): to improve and ensure the future of the industry. Both emphasize the value of the education and professional training of PR practitioners, although only 10 universities offer degrees in the subject. Because demand exceeds the number of graduates, practitioners come from a variety of educational backgrounds, such as Arts, Journalism, Literature, Economics, Hotel Management and Computer Science. Public relations in China is different from anywhere else and so requires a tailored teaching method and materials that focus on topics such as Chinese government relations, media relations and corporate social responsibility.

SPRA believes that those who go to work in public relations armed with professional knowledge and language skills will have the power in the next five years to move the strategic practice forward in the country. Standardizing the public relations profession is a core mission of CIPRA and in 2000 it administered the first accreditation exam for practitioners. It has also taken the first step for issuing guidelines for consultants working in agencies. ●

profesionales proceden de otras áreas formativas, como arte, periodismo, literatura, economía, gestión hotelera e incluso informática. Las relaciones públicas en China son distintas a las de cualquier otro lugar del mundo, lo que exige que los materiales y métodos de enseñanza se diseñen a medida y se centren en temas como las relaciones con el gobierno, los medios de comunicación social y la Responsabilidad Social Corporativa.

SPRA considera que aquellas personas que se adentren en el campo de las relaciones públicas con conocimientos profesionales y de idiomas serán capaces de hacer avanzar las prácticas estratégicas en China en los próximos cinco años. CIPRA se plantea como objetivo principal la estandarización de la profesión; en 2000 gestionó el primer examen acreditativo para profesionales y también ha dado los primeros pasos para publicar una serie de pautas destinadas a asesores que trabajan en agencias. ●

La comunicación digital en China

How China communicates digitally

FACEBOOK, Twitter y WhatsApp son las herramientas de comunicación digital más populares hoy en día... pero no en China. Según Rocky Fu, director de Estrategias Digitales en Incitez (consultora digital en Singapur), estas son las herramientas y redes sociales más populares:

QQ: comunicación personal y comercial

El éxito de Tencent se basa en su servicio de mensajería instantánea: QQ. IM tiene unos 800 millones de usuarios activos, que lo utilizan para comunicarse con amigos y desconocidos y también con objetivos comerciales. La comodidad es una de las razones por las que esta herramienta se ha vuelto tan popular en el ámbito personal y en el comercial. Mucha gente todavía no se ha familiarizado con el uso del correo electrónico en el trabajo y QQ resulta muy útil para enviar y recibir archivos.

QZone: la red social más amplia de China

Funciona como una aplicación extendida de la cuenta de QQ y tiene más de 600 millones de usuarios que la utilizan para escribir blogs y diarios, compartir fotos, escuchar música y ver vídeos. Los usuarios pueden decidir quién tiene acceso al contenido que publican mediante la configuración de su privacidad.

Weibo: una herramienta de comunicación pública

En sus orígenes, Weibo parecía el equivalente chino de Twitter, pero pronto evolucionó para convertirse en un canal de comunicación social único, con algunas características similares a Facebook y otras propias. Tiene 129 millones de usuarios activos cada mes y más de 500 millones de usuarios.

Wechat: una aplicación móvil de comunicación social privada

Se considera que Wechat (o Weixin, la versión local china) es la herramienta de Tencent para competir con WhatsApp. En estos momentos cuenta con más de 355 millones de usuarios activos cada mes. ●

FACEBOOK, Twitter and WhatsApp are the most popular digital communication tools nowadays... but not in China. According to Rocky Fu, Director of Digital Strategies at Incitez (digital strategy Consulting in Singapore), the following are the most popular social networks and tools.

QQ: Communications for both personal and business use

Tencent's success is built on their instant messenger: QQ. In China it is very widely used for IM, with about 800 million active users: between friends, between strangers and for business purposes. Convenience is one reason why it is popular both among people and for business use. Emailing is still not habitual for many people at work and QQ has become a very useful tool to send and receive files.

QZone: China's biggest social network

As an extended application to QQ accounts, QZone has over 600 million users, allowing them to write blogs, keep diaries, share photos, listen to music, and watch videos. The users can decide who can see the content they post through privacy settings.

Weibo: A public communication tool

Weibo started like a Twitter equivalent in China which soon evolved into a unique social media channel with some Facebook features and its own unique features, attracting over 500 million users and 129 million monthly active users.

Wechat: A private mobile social communication app

Wechat, or Weixin (local version in China), is considered Tencent's WhatsApp competitor. It now has over 355 million monthly active users. ●



Reportaje / Report

Segundo año de incremento del gasto publicitario en Japón

Japanese spending on advertising posts second year-on-year gains

Escanee el código QR para descargar el informe "2013 Advertising Expenditures in Japan" completo.

Scan the QR code to download the full report ("2013 Advertising Expenditures in Japan").



Según el informe *Gastos en publicidad en Japón en 2013*, publicado por Dentsu Inc. (la principal agencia de publicidad de Japón), por segundo año consecutivo se ha producido un incremento interanual en el gasto en publicidad. Esta tendencia se explica gracias a un reciente repunte en la demanda y a la recuperación económica sostenida promovida por el primer ministro Shinzo Abe y su política económica, conocida como "Abenomics" y diseñada para que Japón saliera de su largo periodo de deflación y estancamiento.

El factor más influyente en el sector de la publicidad en 2013 fue la recuperación económica generada por la citada estrategia económica del primer ministro, que redujo el valor del yen, impulsó el precio de las acciones y logró generar nuevas perspectivas para la economía japonesa. Otros factores que incentivaron el consumo privado fueron la decisión del Gobierno de aumentar los impuestos sobre el consumo en abril de 2014 y el éxito de la candidatura de Tokio para albergar los Juegos Olímpicos de 2020.

AUMENTO DEL 1,4%

La inversión en publicidad en Japón en 2013 sumó un total de 5.976.200 millones de yenes, lo que supuso un aumento del 1,4% respecto al año anterior. En el primer semestre de 2013 aumentaron las ventas de bienes caros, lo que refleja la mejoría de la economía japonesa, pero la recuperación no bastó para impulsar el gasto general en publicidad. ●

Porcentaje de inversión publicitaria por medio (2013)

2013 advertising expenditure component ratios by medium

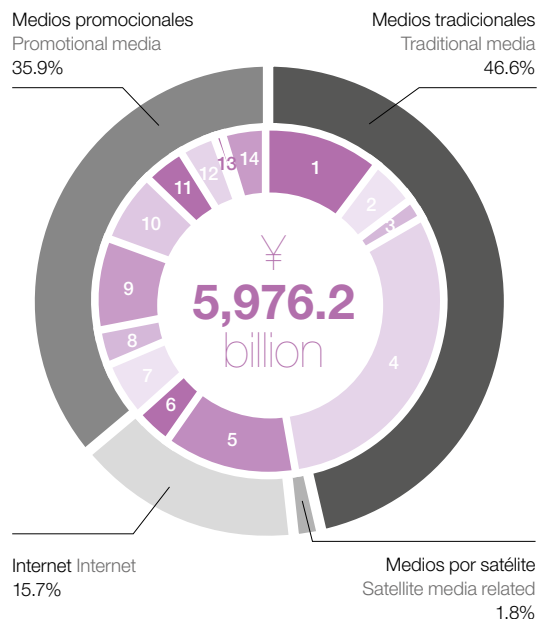
- | | |
|---|---|
| 1. Periódicos / Newspapers 10.3% | 8. Tráfico / Transit 3.4% |
| 2. Revistas / Magazines 4.2% | 9. Flyers / Flyers 8.5% |
| 3. Radio / Radio 2.1% | 10. Buzoneo / Direct Mail 6.5% |
| 4. TV / Television 30.0% | 11. Periódicos y revistas gratuitas / Free Newspapers / Free Magazines 3.8% |
| 5. Compra de medios / Advertising Placement 12.1% | 12. POP ads / POP 3.3% |
| 6. Producción de anuncios / Advertising Production 3.6% | 13. Directorios telefónicos / Telephone Directories 0.8% |
| 7. Exterior / Outdoor 5.1% | 14. Publicidad en pantallas / Exhibitions/Screen Displays 4.5% |

According to "2013 Advertising Expenditures in Japan", published by Dentsu Inc. (the No.1 advertising company in Japan), the sustained economic recovery brought about by Japanese Prime Minister Shinzo Abe, the Abenomics policies -designed to help Japan escape from its long-term deflation and economic stagnation- and a late surge in demand have led spending on advertising to post year-on-year gains for a second straight year.

The major influence on the advertising climate in 2013 was the abovementioned economic recovery brought about by Abenomics, which lowered the value of the yen, boosted stock prices, and succeeded in opening up new prospects for the Japanese economy. Other factors that helped boost personal consumption were the government's decision to raise the consumption tax rate in April 2014 and Tokyo's successful bid to host the 2020 Summer Olympic Games.

1.4% INCREASE

Japan's advertising expenditures in 2013 totaled ¥5,976.2 billion, an increase of 1.4% over the previous year. The first half of 2013 saw higher sales of expensive goods, reflecting an improvement in Japan's economy, but this recovery was not strong enough to boost overall spending on advertising. ●



Oriente Medio: cómo convertir el riesgo en oportunidad

The Middle East: how to turn risks into opportunities

La construcción de economías sostenibles entre tanto desafío demográfico, político, económico y social es la principal tarea a acometer en esta región. Las distintas economías deben crecer con rapidez para evitar conflictos y revoluciones. Según Nicholas Lunt, director general para la región del Golfo en la consultora de comunicación financiera M Communications, “parece el momento adecuado para centrarse en las redes sociales y en la tecnología de la información. Además, los fondos de inversión estatales están muy activos y los mercados de capitales se muestran cada vez más dispuestos a convertirse en herramientas para extender la riqueza entre los ciudadanos”, comenta.

EL PANORAMA MEDIÁTICO

La televisión es el principal medio informativo para el público árabe. También hay periódicos en inglés y en árabe. Estos son los canales adecuados para los comunicados de prensa, aunque la mayor parte de la prensa en la región está muy regulada y su línea editorial suelen determinarla los anunciantes. Los medios *online* y las redes sociales están creciendo exponencialmente y juegan un papel cada vez más importante en la difusión de noticias, pero esa capacidad para extender la información como un reguero de pólvora entraña riesgos.



Los mecanismos de información y comunicación en el mundo árabe se denominan “sistema Falaj”. Lo que se ve en la superficie del mundo árabe no es más que una pequeña parte de la realidad. En palabras de Nicholas Lunt: “El diseño de una estrategia para conectar con este sistema es crucial para triunfar en la región; también es fundamental trabajar con organizaciones que sepan moverse en este sistema”, finaliza. ●

Building sustainable economies in the face of demographic, political, economic and social challenges is the number one task across the region. Economies must grow quickly to avoid discord and revolution. According to Nicholas Lunt, Managing Director for the Gulf Region at the international financial communications firm M Communications, “now it seems the time to focus on social media and information technology. Besides, the region’s sovereign funds are very active and the capital markets are increasingly motivated to be tools for spreading wealth amongst citizens”.

MEDIA LANDSCAPE

TV is the key news media for Arab audiences. There are also newspapers in English and Arabic. These are the right channels for press releases although most print media in the region are highly regulated and publishing is often driven by advertising. Online and social media are growing exponentially and have an increasing role in disseminating news, but the danger is their ability to spread like wildfire.

Information and communication in the Arab world is based on the so-called ‘Falaj System’. What you see on the surface of the Arab World is only a small part of the true story. “Devising a strategy to connect with this system is critical for success in the region; working with organizations which can navigate the system is also key”, says Nicholas Lunt. ●

LA BOUTIQUE DE COMUNICACIÓN

n
b
nota bene:
agencia de comunicación

www.notabene.es



Entrevista / Interview

“Cada vez es más importante que las empresas tengan un enfoque comunicativo integrado”

YouTube



Burson-Marsteller está presente en más de 100 países. ¿Cómo consigue la empresa tener una estrategia de relaciones públicas aplicable en distintos países con culturas tan diferentes?

Se necesitan dos cosas: por una parte, una estrategia global con liderazgo central; por otra, mucha información aportada por los equipos locales. Es fundamental tener un fuerte centro que asegure la puesta en marcha de la estrategia en todo el mundo. Pero hay que conocer cada sitio, hay que llevar a cabo una puesta en práctica a nivel local para asegurarse de que la estrategia funciona sobre el terreno.

En Asia, su empresa tiene sedes en muchos países, como China o India. En términos generales, ¿qué diferencias encuentra entre las estrategias de comunicación de estos países y las de, por ejemplo, otros países europeos, africanos o de Oriente Medio?

Hay que tener en cuenta que se trata de una región muy amplia y muy diversa. China, India, Singapur, Australia... Son muy diferentes, así que lo que de verdad hay que entender es que el poder de la idea, de esa gran idea que sustentará toda la estrategia de comunicación, tendrá que adaptarse a nivel local. Hay que utilizar los recursos locales relevantes, pero también hay que entender que el panorama mediático —regulación incluida— es muy diferente en cada uno de estos países.

La mayoría de sus clientes son directores de Comunicación y directivos del ámbito de las relaciones públicas. ¿Cuál suele ser el perfil de los líderes de comunicación asiáticos?

Exactamente el mismo que en Europa. Vienen del mundo de los medios de comunicación, algunos han estudiado Comunicación en la universidad, otros Ciencias Políticas... La verdadera diferencia, como en Centroeuropa, es que el mercado está menos desarrollado. Allí la gente suele tener unos 10 años de experiencia, como suele ocurrir en muchos países asiáticos. Sin embargo, en países como España, Reino Unido, Francia o Alemania, se pueden encontrar profesionales con 20 o 30 años de experiencia, cosa mucho menos probable en Asia. No es fácil encontrar tantos profesionales con más de 10 o 15 años de experiencia.

La comunicación combina elementos de muchas disciplinas, como la comunicación interna o la Responsabilidad Social Corporativa. ¿En cuáles de estos ámbitos considera usted que los profesionales de las relaciones públicas o los directores de Comunicación en Asia superan a sus colegas europeos? >

“Con nuestra metodología de comunicación basada en pruebas, podemos demostrar cómo hemos cambiado la percepción del público e influido en su comportamiento a través de una campaña”

“With our evidence-based communication methodology, we can demonstrate how, through a campaign, we have changed the perception and influenced the behaviour of our audiences”



Campaña de Burson-Marsteller para Adidas en China basada en la unión de ejercicio y la comunidad.

Adidas campaign in China, focused on fitness and community, made by Burson Marsteller.

“It is becoming increasingly important for companies to have an integrated communication approach”

BURSON-MARSTELLER is present in more than 100 countries. How does the company manage a public relations strategy that applies across countries with very different cultures?

You need two things: a global strategy that has a central leadership, but also with inputs from the local teams. It's vital to have a very strong centre which ensures that the strategy is implemented around the world. But you then need to have that local knowledge, local implementation, to make sure that it works on the ground locally.

In Asia, the company has offices in many countries, like China, India... Generally speaking, what differences do you find between communication strategies for these countries, and, for example, countries in Europe, the Middle East or Africa?

I think you need to realize this is a vast and diverse region. China, India, Singapore, Australia... they are all very different. And so what you really need to understand is that the power of the idea, the great idea that will be used to underpin the communication strategy will need to be adapted locally, using relevant local hooks, but also understanding that the media landscape – including regulation – will be very different in each of those countries.

Your clients are mostly communication managers and P.R. Executives. Generally speaking, what is the profile of Asian leaders of communication?

It is exactly the same as in Europe. People come from the world of media, maybe they come from studying communication at university, maybe they come from politics. I think the real difference is that, like Central Europe, the market is less well developed. People there have probably got 10 years of experience; you tend to find the same thing in many Asian countries. So whereas in Spain or the UK, or France or Germany, you find professionals that have got 20 to 30 years of experience, in Asia that is less likely to be the case. You don't find that many professionals with more than 10 to 15 years' experience.

Communication is a mix of a lot of disciplines and areas, e.g. internal communication, corporate social responsibility... In which of those areas would you say that P.R. professionals or communication managers in Asia are stronger or weaker than those in Europe?

Again, I think it is clear that most markets are less developed than we would find in the USA or in the UK, or many European markets, and there is less specialisation. >

¿Y en cuáles todavía no están a su altura?

De nuevo, creo que es evidente que la mayoría de los mercados están menos desarrollados que los de Estados Unidos, Reino Unido u otros países europeos y el grado de especialización es menor.

¿Cómo funciona en Asia la relación entre el departamento de Comunicación y el de Marketing?

Siempre ha habido una barrera entre comunicación y marketing, al menos hasta hace 5 o 10 años. Pero Internet está haciendo que la comunicación cambie. Cada vez es más importante que las empresas tengan un enfoque comunicativo integrado. No pueden recurrir solamente a las relaciones públicas, ni a los medios de comunicación ni sólo a la publicidad. Y en Asia más de lo mismo. El poder de Internet llega a todas partes. Así que la barrera entre el marketing y la comunicación está empezando a derrumbarse.

Hablemos ahora de algunos casos prácticos desarrollados en Asia. Usted los conoce bien. ¿Se siente especialmente orgulloso de alguno en particular?

Nuestro trabajo para Adidas podría ser un muy buen ejemplo. Acudieron a nosotros con investigaciones muy relevantes sobre las mujeres y sus aspiraciones en el mundo del deporte. Estaba claro que las mujeres chinas disfrutaban del deporte, pero también les gusta pasar tiempo con sus amigos y su familia. Así que hicimos una campaña en colaboración con Adidas que de verdad se centra en la unión del ejercicio y la comunidad. Y nuestro programa tuvo un resultado de negocio muy claro: las ventas de equipación femenina de Adidas en China crecieron un 40% después de la campaña.

Hablemos del futuro. Desde el punto de vista de la estrategia global de comunicación, ¿qué tendencias detecta, tanto en Asia como a nivel global? ¿Cómo se prepara Burson-Marsteller para afrontarlas?

La tendencia con más fuerza son los dispositivos móviles. El 18% del tráfico global de Internet se genera ahora mismo a través de dispositivos móviles. Imagine cómo puede ser esa cifra en tres años. En 2017 o 2018 utilizaremos mucho más nuestro teléfono para conectarnos a Internet que para llamar a la gente. Así que las empresas tienen que empezar a pensar seriamente cómo hacer que el contenido que producen sea fácilmente accesible para que los usuarios de dispositivos móviles puedan encontrar restaurantes, líneas aéreas, su hotel... Cualquier cosa. Por lo tanto, los dispositivos móviles son la tendencia más importante a tener en cuenta.

La segunda tendencia reseñable es que en nuestra profesión nos encanta escribir. Estamos rodeados de una sobrecarga de información. Actualmente las marcas buscan distintas maneras de hacer llegar su mensaje:

ese vídeo, esa foto o esa imagen que vale más que mil palabras. Por ejemplo, ¿recuerda el salto desde la estratosfera de Felix Baumgartner? Se volvió global. El vídeo de ese salto es un icono. Vivimos en un mundo completamente diferente y tendremos que acostumbrarnos a él. ●

How is the relationship between the communication area and the marketing area working in Asia?

There has always been a wall between Communications and Marketing, at least up until, maybe, 5 to 10 years ago. But the Internet is changing communication. It is becoming increasingly important for companies to have an integrated communication approach. You can't just do P.R., you can't just do social media, you can't just do advertising. And it is no different in Asia. The power of the Internet is everywhere. And so the wall between marketing and communication is now being broken down.

Let's talk about case studies. You visit a number of places related to your operations in Asia. Do you feel especially proud of any of them?

I think one very good example would be the work we did for Adidas. They came to us with some very significant research about women and their aspirations in the world of sport. One thing was very clear and that is that Chinese women enjoy sports, but they also enjoy getting together with their friends and family. And so we put together a campaign with Adidas which really focuses on fitness and community, and getting together. And one result of our programme was a very clear business result: a 40% increase in sales of the Adidas women's sports range in China compared to before the campaign.

Let's talk about the future. As a global strategy, what are the main trends that you see in Asia and also at a global level, and how does Burson-Marsteller prepare for them?

The biggest trend is mobile. 18% of global Internet traffic is now driven by mobiles. In three years, imagine where it will be. By 2017- 2018, we will use our mobiles more for data than for calling people. So companies really need to think about how they make all the content they are producing easy to access for mobile users to find the restaurants, the airline, the hotel, whatever it is. So mobile phones are the first trend.

The second is that in our profession, we love writing. We are surrounded by information overload. Now brands are really looking for different ways to get their message across: that one photograph, that one image or short video that has no need for words. For example, you remember the Felix Baumgartner space jump? It went global. That video of his jump is iconic. We live in a totally different world. We need to get used to that. ●

Escanea este código QR para ver la videoentrevista completa.

Scan the QR code to watch the complete video interview.





#BasketLover

actitudazul.com

Basket Lover

El baloncesto es más que canastas y partidos. Son las personas que comparten el esfuerzo, que se emocionan con una nueva jugada y que encuentran en este deporte la energía para continuar.

Y es que el mundo está llena de Basket Lovers.

Actitud Azul es hacer que las cosas sean posibles.



24 Selecciones, 80 partidos,
todas las estrellas del basket mundial

Endesa es patrocinador principal de la Liga Endesa,
patrocinador de la Selección Española de Baloncesto
y empresa colaboradora de la Copa del Mundo 2014.



luz · gas · personas

Tribuna / Opinion

Los medios de comunicación social en China: dónde y cómo actuar

China's Social Media Landscape. Where to Play & How to Play

POR SEXTO AÑO, Kantar Media – CIC ha sido testigo de los cambios en el China's Social Media Landscape y, cada año, Kantar Media – CIC publica una actualización con sus últimas novedades. Desde hace un tiempo esta infografía, que subraya y ayuda a descifrar y surcar las complejas dinámicas de las redes sociales en China, es considerada por la industria como la de mayor referencia. A lo largo del último año, hemos visto que las diferentes plataformas digitales y sociales ofrecen distintas propuestas de valor de marketing. En particular, el rápido crecimiento del acceso a Internet a través de dispositivos móviles se ha dejado notar de forma más rápida y contundente en China que en otros mercados occidentales. El panorama de 2014 se divide en dos partes: "plataformas centrales de marketing social" y "comunidades de interés para la segmentación de objetivos". Las plataformas conforman círculos concéntricos, constituidos, de dentro hacia fuera, por "parámetros internacionales", "distribución multipantalla", "categoría de plataforma" y "estrategias de negocio".

1. PLATAFORMAS CENTRALES DE MARKETING SOCIAL

Las plataformas centrales de marketing social hacen referencia a plataformas con una base de usuarios muy amplia y que absorben gran parte del tiempo del usuario. Podrían ser el campo de batalla prioritario de muchas marcas en cuestión de marketing. Nosotros hemos combinado los 10 años de asesoramiento y experiencia en investigación de KANTAR MEDIA – CIC con los datos del «33^{er} Informe Estadístico sobre el Desarrollo de Internet en China» elaborado

por el CNNIC (China Internet Network Information Center) para elaborar una lista de 9 plataformas centrales de marketing social: mensajería instantánea (el estudio del CNNIC incluye Wechat), vídeos y música, blogs, microblogs, servicios de red social, sistema de tablón de anuncios, red social móvil, vida social y comercio electrónico.

En Kantar Media – CIC creemos que, en el fu-

Kantar Media - CIC has witnessed dynamic changes in China's Social Media Landscape for the 6th year. Every year, Kantar Media - CIC publishes an update of its latest developments. This infographic has long been recognized by the industry as the most authoritative reference, which highlights and helps decipher and navigate the complexity of China's social media dynamics.


In the past year, we have seen that different social and digital platforms offer different marketing value propositions and in particular, the rapid surge in access to mobile internet has generated a much faster and deeper impact in China compared to other, western markets.

The 2014 landscape portrayal is split into two parts, 'Social Marketing Core Platforms' and 'Interest Communities for Target Segmentation'. Starting from inside out, the platforms rings are 'International Benchmarks', 'Cross-screen Distribution', 'Platform Category' and 'Business Strategies'.




Sam Flemming

Fundador / Founder
CEO of CIC

 @samflemming

César Chacón

International Marketing &
Digital Manager Kantar
Media

 @cesarchacon

turo, cada vez más plataformas aumentarán gradualmente su peso en esta cadena de valor.

2. COMUNIDADES DE INTERÉS PARA LA SEGMENTACIÓN DE OBJETIVOS

Este apartado incluye nueve plataformas: viaje social, redes sociales de citas, negocio social, empresa social, blogs ligeros, plataformas sociales de fotos, plataformas sociales de vídeos de corta duración, wikis y preguntas >

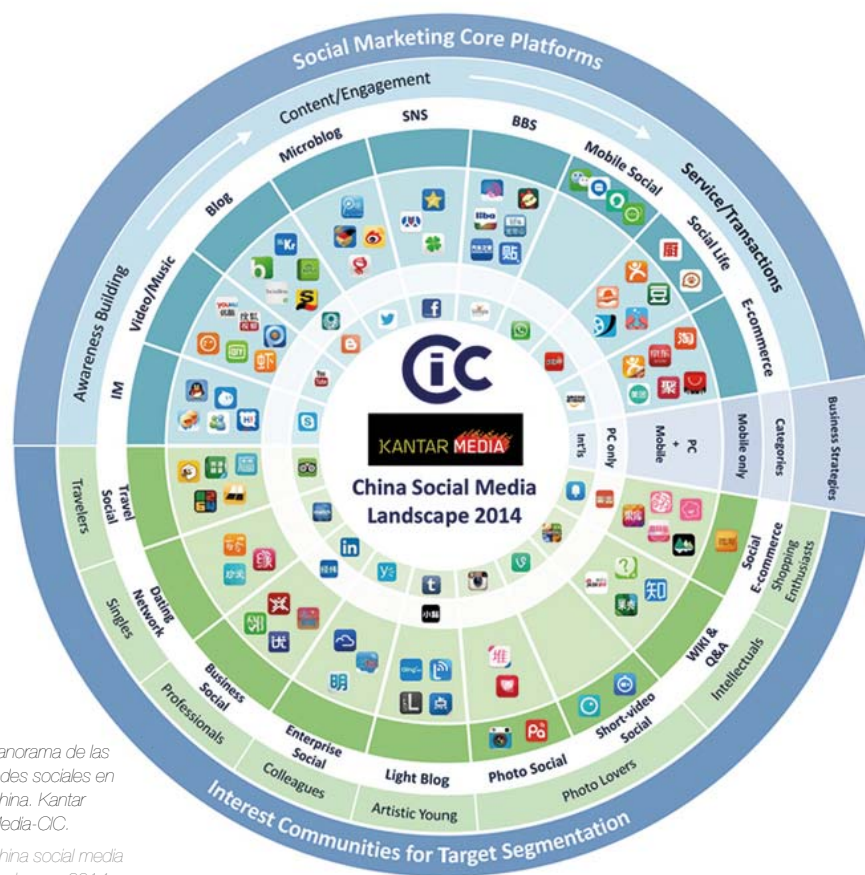
1. SOCIAL MARKETING CORE PLATFORMS

Social marketing core platforms refer to platforms with a very broad user base and which absorb a significant portion of user time. They could be prioritized marketing battlefields for most brands. Combining 10 years of research and consulting practice by KANTAR MEDIA - CIC in the digital space and data from 'The 33rd Statistical Report on Internet Development in China' by CNNIC (China Internet Network Information Center), we have listed 9 social marketing core platforms: Instant Messaging (IM, including Wechat in the CNNIC survey), Video/Music, Blogs, Microblogs, SNS, BBS, Mobile Social, Social Life and E-commerce.

In the future, KANTAR MEDIA - CIC believes that more and more platforms will gradually extend their role in this value chain.

2. INTEREST COMMUNITIES FOR TARGET SEGMENTATION

Interest Communities for Target segmentation include 9 platforms: Travel Social, Dating Networks, Business Social, Enterprise Social, Light Blogs, Photo Social, Short-video Social, >



Panorama de las redes sociales en China. Kantar Media-CIC.

China social media landscape 2014. Kantar Media-CIC.

frecuentes y comercio electrónico social. Estas plataformas son grupos de interés verticales de consumidores. Las marcas, según el posicionamiento y la estrategia de objetivos de sus productos, podrían asociar el contenido adecuado de las plataformas de comunicación social a los usuarios y personalizar así sus programas y estrategias de marketing social. Sin embargo, como algunas de esas plataformas y su valor industrial relacionado en la cadena todavía no han madurado del todo, puede que algunas empresas prefieran esperar a ver cómo evolucionan.

3. DISTRIBUCIÓN MULTIPANTALLA

Mientras la movilidad se convierte en una tendencia en todo el mundo, la multipantalla es la característica principal del panorama mediático este año: acceso sólo a través del PC, acceso a través del PC y de dispositivos móviles, acceso únicamente a través de dispositivos móviles. El acceso a través de PC y dispositivos móviles sigue siendo el formato de distribución preferido por la mayoría de plataformas de comunicación social. Sin embargo, algunas plataformas emergentes muy populares han decidido ser accesibles sólo a través de dispositivos móviles, lo que constituye una señal para las empresas: la priorización de los dispositivos móviles debería estar en su agenda.

En 2014, los medios de comunicación social en China están dando muestras de algunos de estos fenómenos, como movilidad, segmentación, transacción/servicio, integración de datos y análisis de datos, lo que genera más oportunidades para el negocio y el marketing de la comunicación social. ●

WIKI & Q&A, and Social E-commerce. These platforms are vertical consumer interest groups. Brands, depending on the positioning and targeting strategy of their products, could match with the appropriate social media platforms' contents and users to tailor make their social media marketing strategy and programs.

Vertical interest communities are naturally segmenting consumers and may present themselves as very targeted media offering cost-effective reach for brands and companies in building their media plan and promotion programs. However, as part of those platforms and their related industry value in the chain is not yet fully mature, marketers may want to wait and see.

3. CROSS-SCREEN DISTRIBUTION

While mobility is a worldwide trend, cross-screen is a major feature of this year's social media landscape: PC access only, both PC + mobile access, mobile access only. While PC + mobile access is still the predominant distribu-

tion format chosen by most of the social media platforms, some new emerging and popular platforms decide to have mobile-only access, which sends a signal to marketers that "Mobile First" should be on their marketing agendas.

In 2014, China's social media is showing some phenomena, like mobility, segmentation, transaction/service, data integration and data analytics, bringing more opportunities to social media marketing and social business. ●



Escanea este código QR para descargar el 33º Informe Estadístico sobre el Desarrollo de Internet en China, CNNIC.

Scan the QR code to download the 33rd Statistical Report on Internet Development in China, CNNIC.

* Fuente: 33º Informe Estadístico sobre el Desarrollo de Internet en China, CNNIC.

* Source: 33rd Statistical Report on Internet Development in China, CNNIC.

Europa
Europe

Comunicación, un factor clave en las estrategias empresariales

Communication
has a strong impact
on organizational
strategies



La comunicación en Europa ha evolucionado e incrementando su importancia en las empresas y progresivamente ha pasado de un ámbito técnico a adquirir mayor carácter estratégico. Los comunicadores tienen ante sí un importante reto para consolidar su papel: alinear sus objetivos con la estrategia de negocio de la empresa.

Communications in Europe has developed and grown in importance within companies, gradually shifting from a merely technical sphere to playing a more strategic role. Communicators are faced with a significant challenge if they want to consolidate their role: to align their objectives with the company's business strategy.

ÍNDICE

PULSO DE LA COMUNICACIÓN 78

Ansgar Zerfass, presidente de EUPRERA (miembro de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management) y **Herbert Heitmann**, presidente de EACD, presentan una breve radiografía de la figura del dircom en Europa.

REPORTAJES

Los profesionales de la comunicación tienen que alinear sus objetivos con la estrategia de negocio de la empresa. 82

La comunicación corporativa en España. 88

ENTREVISTA

Fiona Pargeter, Head of Global PR Communications en Jaguar Land Rover. 106

TRIBUNA

Actualizando el perfil. **Herbert Heitmann**, presidente de la EACD. 110

El marketing necesita de la comunicación. **Paul Holmes**, presidente de The Holmes Group. 112

INDEX

PULSE RATE OF COMMUNICATIONS 78

Ansgar Zerfass, President of EUPRERA (member of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management), and **Herbert Heitmann**, President of EACD, provide a picture of the figure of the Director of Communications in Europe.

REPORTS

Communication professionals have to align their activities to overall organizational goals. 82

Corporate communication in Spain. 88

INTERVIEW

Fiona Pargeter, Head of Global PR Communications at Jaguar Land Rover. 106

OPINION

Updating the profile. **Herbert Heitmann**, President of EACD. 110

Marketing needs communication. **Paul Holmes**, President of The Holmes Group. 112

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“Las responsabilidades se han incrementado en los últimos años”

“Responsibilities have grown over recent years”

1 LA GRAN mayoría de los directores de Comunicación en Europa tiene alguna titulación académica: el 93%, según nuestros estudios anuales. Seis de cada diez poseen un postgrado y el 6% incluso un doctorado. El número de titulados es mayor que en otras partes del mundo, pero no por ello los profesionales europeos tienen un conocimiento perfecto del sector.

THE VAST majority of communication managers in Europe hold an academic qualification: 93%, according to our annual studies. Six out of ten hold a postgraduate degree and six percent even have a doctorate. Formal qualification is much higher than in other parts of the world, but that doesn't mean that professionals over here have a perfect knowledge.

2 ESTADÍSTICAMENTE, en cuatro de cada diez departamentos de Comunicación, el director es responsable de la gestión de una gran variedad de comunicaciones y de grupos de interés, el 12% se ocupa de las relaciones con los medios y comunicación interna, y el 5% solo es responsable de las relaciones con los medios. De todos modos, hay que mirar detalladamente las estructuras debido a la gran cantidad de variables que influyen en la situación.

STATISTICALLY, in four out of ten communication departments, the top communication manager is responsible for all kinds of communications and stakeholders, 12% are in charge of media relations plus internal communication, and 5% are only responsible for media relations. But you really have to look at these structures in detail because there are so many variables which influence the situation.

3 EL DIRCOM suele formar parte del círculo íntimo de la dirección, lo que no siempre significa que esté integrado en el comité de dirección. La gestión empresarial en Europa es diversa y existen muchos modelos de comités directivos.

THE CHIEF communication officer is usually part of the inner management circle, but this doesn't mean he or she is always a member of the formal management board. Corporate governance across Europe is diverse with quite different board models.

4 LAS RESPONSABILIDADES se han incrementado en los últimos años. Vemos que algunos dircoms han asumido, por ejemplo, la gestión de la responsabilidad social corporativa. Asimismo identificamos claramente más atribuciones en el ámbito de la comunicación online y redes sociales.

RESPONSIBILITIES have grown over recent years. We see that some communication leaders have taken over responsibility for corporate responsibility. And we can clearly see more responsibilities in the field of digital and social media.

5 LAS TRES cuestiones más importantes para los directores de Comunicación en Europa son: vincular la estrategia empresarial y la comunicación, lidiar con la revolución digital y la web social, y construir y mantener la confianza.

THE THREE most important issues for communication managers in Europe are: linking business strategy and communication, dealing with the digital revolution and the social web, and building and maintaining trust.

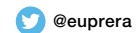


Ansgar Zerfass

Presidente / President

EUPRERA

European Public Relations Education
and Research Association



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?


Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



En 100 años
prestando servicios
a los ciudadanos
hemos visto cambiar
muchas cosas,
la primera de ellas
al propio ciudadano.



En FCC diseñamos y construimos infraestructuras, recogemos, reciclamos y valorizamos residuos urbanos e industriales, limpiamos calles, cuidamos parques y jardines, mantenemos el mobiliario urbano y gestionamos el agua en 5.000 municipios de todo el mundo desde hace más de 100 años. Al principio éramos unos pocos preocupados porque millones de personas disfrutasen de un lugar mejor donde vivir. Hoy son esos millones de personas los primeros que se preocupan por crear un lugar mejor donde vivir.

Lo estamos haciendo juntos.

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“Uno de los principales retos es la medición y la transparencia”

“One of the main challenges lies in the direction of measurement and transparency”

1 LAS ORGANIZACIONES prefieren que el dircom tenga un máster en Comunicación o en alguna ciencia social relacionada con este ámbito. En cuanto a cualidades profesionales, observamos que las empresas exigen distintas competencias, como capacidad de comunicación, conocimiento general de la actividad empresarial, dotes de liderazgo y perspicacia empresarial.

ORGANISATIONS prefer their Head of Communications to have a master's degree in Communication Science or a related Social Science. As for job qualities, we find that companies ask for different competences: communication skills are very important as is the ability to demonstrate general business knowledge, leadership skills and business acumen.

2 LOS TÍTULOS de los puestos varían, pero normalmente observamos que el director de Comunicación tiene la responsabilidad final de toda actividad relacionada con la comunicación interna y externa. Observamos, cada vez más, que los asuntos públicos, la sostenibilidad y la RSC van unidos a las comunicaciones.

JOB TITLES vary, but we usually find that the director of communications has the ultimate responsibility for all internal and external communications activity. We increasingly find that public affairs, sustainability and CSR are tied together with communications.

3 NUESTRO INFORME descubrió que casi una cuarta parte de las empresas que componen el índice Global FT500 tienen un director ejecutivo de Comunicación en su comité ejecutivo, pero se trata de un fenómeno más frecuente en Norteamérica que en Europa. Yo creo que el dircom, sin duda alguna, puede jugar un importante papel en la determinación de la estrategia empresarial y que requiere un acceso abierto y directo al director general de la empresa.

OUR REPORT found that almost a quarter of FT500 companies have a CCO on the executive committee, though this is more frequently a North American phenomenon than a European one. My belief is that communication directors certainly have an important role to play in the definition of company strategy, and need open and direct access to the company CEO.

4 TAN SOLO nombraré tres de los más evidentes: 1) La aparición de los nuevos medios plantea numerosos interrogantes acerca de los límites de nuestras responsabilidades. 2) La fragmentación de las audiencias. 3) Las actividades relacionadas con la creación de la marca corporativa y la construcción de la reputación se están entrelazando cada vez más. La lista continúa...

I'LL NAME just three of the obvious ones: 1) The advent of new media raises all sorts of questions about the scope of our responsibilities. 2) Fragmentation of audiences. 3) Corporate branding and reputation building activities are increasingly being joined together. The list goes on...

5 UNO de los principales retos es la medición y la transparencia. Todavía hoy, estos elementos no se dan en la comunicación corporativa. Debemos fijar objetivos y normas de medición al comienzo de nuestras iniciativas, no justo después, y, en la puesta en marcha de cualquier proyecto de comunicación deberíamos anunciar el objetivo, el plazo y cómo realizar un seguimiento de la evolución de la actividad.

ONE of the main challenges lies in the direction of measurement and transparency. Still today, these are lacking in corporate communications. We need to set goals and measurement standards at the outset of our activities, not just after the fact, and announce at the start of any communications project the goal, a time frame, and how the development of the activity can be tracked.



Herbert Heitmann

Presidente / President

EACD

European Association of
Communication Directors

 @eacdonline



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?

 **The Singular Kitchen**
imaginar construir disfrutar 

[Cocina "MareCucina" construida por ALNO para la colección de Universos de cocina TSK]



Nuestro homenaje a los DirCom, capaces de abrir nuevos rumbos para el desarrollo de las empresas, en la nueva economía global...



Reportaje / Report

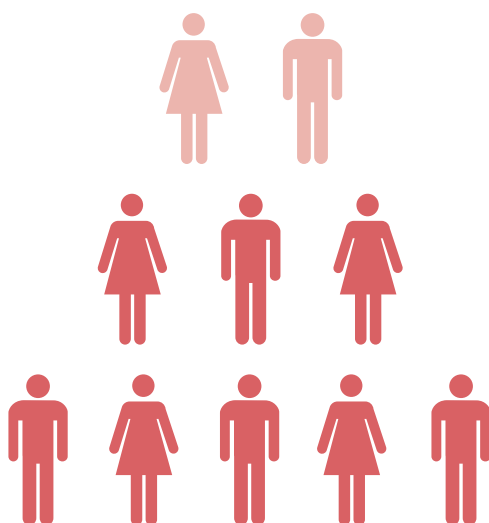
European Communication Monitor

Los profesionales de la comunicación tienen que alinear sus objetivos con la estrategia de negocio de la empresa

Communication professionals have to align their activities to overall organizational goals

En 8 de cada 10 organizaciones encuestadas, el dircom forma parte del comité ejecutivo o informa directamente al director general.

In eight out of ten organizations interviewed, the top communication manager either sits on the board or reports directly to the CEO.



EL ÁMBITO de la comunicación estratégica y las relaciones públicas es dinámico, con muchos cambios y especialidades en distintas partes del mundo. El seguimiento del *statu quo* y las innovaciones es clave porque ayuda a profesionales y académicos a identificar los retos y oportunidades del sector. El European Communication Monitor es la fuente de información más exhaustiva para mantenerse informado al respecto. Desde 2007, se han llevado a cabo encuestas anuales en más de 40 países a las que han respondido más de 15.000 personas, todas ellas profesionales con experiencia en consultoras o departamentos de Comunicación. El estudio, dirigido por once universidades de renombre, cumple con los estándares académicos más exigentes. Estas son las principales conclusiones:

EL PERFIL DEL DIRCOM EUROPEO

En Europa, los profesionales de la comunicación suelen tener mucho peso en la estrategia empresarial. En el 79,4% de las organizaciones europeas, los directivos de nivel superior tienen muy en cuenta las >

STRATEGIC communication and public relations is a dynamic field with many changes and specialties across the world. Tracking the status quo and new developments is important, as it helps practitioners and academics to identify challenges and opportunities. The European Communication Monitor is the most comprehensive resource of information for this. Annual surveys in more than 40 countries have been conducted since 2007, with more than 15,000 respondents to date – all of them senior professionals working in communication departments or consultancies. The research is run by 11 renowned universities and complies with the highest academic standards.

EUROPEAN CCO'S PROFILE

Typically, communication professionals have a strong impact on organizational strategies in this part of the world. In 79.4% of European organisations, recommendations from the communication function are taken seriously by senior management. In 75.7% of all organisations, the communication function is >

recomendaciones del departamento de Comunicación. En el 75,7% de las organizaciones suele invitarse al departamento de Comunicación a participar en las reuniones de alto nivel relacionadas con el diseño de la estrategia empresarial. Estas cifras son un poco más altas en Estados Unidos, pero Europa es un territorio muy heterogéneo; en algunas regiones, como Alemania o Escandinavia, las cifras son superiores a la media, mientras que en otras zonas, como el sur de Europa, la influencia de la comunicación suele ser menor. Si se analiza el día a día de los profesionales de la comunicación, la mayor parte del tiempo útil sigue dedicándose a la comunicación operativa (37%): comunicación con compañeros y medios, redacción de textos, organización de eventos, etc. La gestión de actividades relacionadas con la planificación, la organización, la dirección de la plantilla, la evaluación estratégica, la justificación del gasto y la preparación ante situaciones de crisis ocupa el 29% del tiempo. El 19% se destina a la gestión reflexiva de la comunicación, a la orientación de la comunicación, a la relación entre empresa y cliente y a los actores implicados, mientras que el 15% restante se dedica casi por entero a la >

likely to be invited to senior-level meetings dealing with organisational strategic planning. The average figures are a little bit higher in the United States, but Europe is quite diverse, and some regions like Germany and Scandinavia outperform in this respect, while the influence of communications in Southern Europe tends to be lower. When looking at the daily routines of communication professionals, the majority of productive time (37%) is still spent on operational communication like talking to colleagues and media, writing texts, organising events, etc. Managing activities related to planning, organising, leading staff, evaluating strategies, justifying spending and preparing for crises takes up 29% of the time. Reflective communication management, aligning communication, the organisation/client and its stakeholders take 19% and coaching, training and educating members of the organisation or a client take almost 15%, but there are differences related to industries and functions.

Furthermore, in eight out of ten organizations interviewed, the top communication manager either sits >

M A D R I D

PSuperior

Gestión Empresarial y
Dirección de Comunicación

ie business school
Executive Education

www.execed.ie.edu/psge




Más información y reserva de plazas:

- ▼ **Carola Arbolí:**
Carola.Arboli@ie.edu
+34 915689845 Ext. 49845
- ▼ **María Elena Silva**
Mariaelena.silva@ie.edu
+34 915689559 Ext. 49559

www.execed.ie.edu/psuperiores

VINCULAR LA COMUNICACIÓN A LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO LINKING BUSINESS STRATEGY AND COMMUNICATION	42,7%
AFRONTAR CON ÉXITO LA COMUNICACIÓN ONLINE Y LAS REDES SOCIALES COPING WITH THE DIGITAL EVOLUTION AND SOCIAL NETWORKS	41,8%
CONSTRUIR Y MANTENER LA CONFIANZA BUILDING AND MAINTAINING TRUST	38,0%
UNIR LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LLEGAR A MÁS AUDIENCIAS CON DIFERENTES RECURSOS MATCHING NEEDS TO ADDRESS MORE AUDIENCES AND CHANNELS WITH DIFFERENT RESOURCES	34,9%
FORTALECER EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN APOYANDO LA TOMA DE DECISIONES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN STRENGTHENING THE ROLE OF THE COMMUNICATION FUNCTION IN SUPPORTING TOP-MANAGEMENT DECISION MAKING	32,6%
HACER FRENTE A LA SOLICITUD DE MAYOR TRANSPARENCIA Y AUDIENCIAS ACTIVAS DEALING WITH THE DEMAND FOR MORE TRANSPARENCY AND ACTIVE AUDIENCES	28,8%
APOYO EN CAMBIO ORGANIZACIONAL SUPPORTING ORGANISATIONAL CHANGE	25,7%
DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEALING WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND SOCIAL RESPONSIBILITY	19,7%
INTERACTUAR CON LOS NUEVOS PROTAGONISTAS Y LAS AUDIENCIAS Y RESPONDER A SUS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN INTERACTING WITH NEW GATEKEEPERS AND AUDIENCES AND RESPONDING TO THEIR COMMUNICATION NEEDS	19,0%
MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL E INTERCULTURAL ENHANCING INTERNATIONAL AND INTERCULTURAL COMMUNICATION	11,3%
MANEJAR LOS RETOS QUE SUPONE LA PROTECCIÓN DE DATOS: ALMACENAMIENTO Y UTILIZACIÓN HANDLING THE CHALLENGES OF DATA PROTECTION, ITS STORAGE AND USE	5,5%

CUESTIONES MÁS IMPORTANTES PARA LOS DIRCOMS EN EUROPA HASTA 2016

THE MOST IMPORTANT ISSUES FOR COMMUNICATION MANAGEMENT IN EUROPE UNTIL 2016

European Communication Monitor, 2013.

preparación, formación y motivación de los trabajadores o del cliente. Estos porcentajes varían en función de los sectores.

Por otra parte en 8 de cada 10 organizaciones encuestadas, el responsable de Comunicación forma parte de la Junta Directiva o informa directamente al director general. Algunos responsables de Comunicación informan a otros miembros de la junta y menos del 5% ocupan puestos inferiores en la jerarquía. Sin embargo, la idea de que los profesionales de la comunicación tengan que ser miembros de la Junta Directiva puede inducir a error; hay que tener en cuenta la existencia de distintos modelos de dirección corporativa dentro de Europa. Por ejemplo, hay menos probabilidades de que haya comunicadores en las Juntas Directivas de empresas que cotizan en bolsa en Francia y Alemania, pero es más fácil que formen parte de juntas más amplias en países que permiten ese tipo de organigramas, como el Reino Unido.

LA COMUNICACIÓN ONLINE

La mayoría de profesionales de la comunicación en Europa (72,5%) confirman que el contenido en los medios de comunicación social cambia la percepción que los actores externos tienen sobre la organización y el 57% considera que también cambia la percepción de los empleados. Sin embargo, no se han desarrollado lo suficiente las estrategias y herramientas de comunicación adecuadas para tratar con los nuevos profesionales en la web social. Hasta el momento, sólo el 37,7% de las >

on the board or reports directly to the CEO, some report to another board member and less than five per cent are situated at lower levels of the hierarchy. However, the idea that communicators should be board members is often misleading. One has to take into account various models of corporate governance across Europe, for instance, you are less likely to have communicators as formal board members of listed companies in France and Germany, and it is easier to be a member of an enlarged board in countries which allow such configurations like the United Kingdom.

ONLINE COMMUNICATION

The majority of communication professionals in Europe (72.5%) confirm that social media content changes the perceptions of external stakeholders about the organisation, and 57% perceive this to be true for employees. However, adequate communication strategies and instruments to deal with new gatekeepers on the social web are underdeveloped. Only 37.7 % of European organisations have developed adequate policies so far. Many more use instruments like Facebook, Twitter or blogs – but these are often additional distribution channels and the dialogic potential is seldom exploited. One reason is that many communication professionals lack digital skills – especially when it comes to initiating web-based dialogues or managing online communities. Only one third of practitioners report advanced competencies in this respect. Despite the social media boom, this number has only grown slowly over the last three years. >

No se han desarrollado lo suficiente las estrategias y herramientas de comunicación adecuadas para tratar con los nuevos equipos responsables de la web social

Adequate communication strategies and instruments to deal with new gatekeepers on the social web are underdeveloped

organizaciones europeas ha desarrollado políticas adecuadas. Un porcentaje mucho mayor utiliza herramientas como Facebook, Twitter o blogs, pero suelen utilizarse como canales de distribución complementarios y raramente se saca partido de su potencial como espacio de diálogo. Esto ocurre, entre otras razones, porque muchos profesionales de la comunicación no tienen habilidades digitales, sobre todo en lo relativo al inicio de diálogos en la web o a la gestión de comunidades *online*. Sólo un tercio de los profesionales encuestados dice tener competencias de nivel avanzado en este ámbito. A pesar del *boom* de los medios de comunicación social, esta cifra apenas ha crecido en los últimos tres años.

RETOS DEL DIRCOM

Ansgar Zeffass, presidente de la European Public Relations Education and Research Association (EUPREERA), en Bruselas, y responsable de la publicación *International Journal of Strategic Communication* (Routledge), explica cuáles son los retos a los que se enfrentan los dircoms. “Nuestro estudio ha identificado dos retos importantes: los profesionales de la comunicación tienen que alinear sus objetivos con la estrategia de negocio de la empresa, lo que implica la necesidad de una metodología adecuada para planificar y evaluar esfuerzos, costes y resultados. Además, el manejo de la comunicación en la web 24 horas al día 7 días a la semana, tanto desde el punto de vista profesional como desde el privado, es una cuestión que ya está sobre la mesa. La comunicación a través de dispositivos móviles será nuestro próximo reto. Nuestro trabajo sigue cambiando su cara año tras año”, concluye. ●

CCO'S CHALLENGES

Ansgar Zeffass, President of the European Public Relations Education and Research Association (EUPREERA), Brussels, and Editor of the *International Journal of Strategic Communication* (Routledge), explains the most important challenges of European CCO. “Our research has identified two important challenges: communication professionals have to align their activities to overall organizational goals, and this means they need proper methods to plan and measure efforts, costs and outcomes. Moreover, getting along with the reality of 24/7 communications on the web, both professionally and privately, is an ongoing issue. Mobile communication will be the next challenge to be addressed – the job continues to change its face from year to year”, concludes. ●



Accede al European Communication Monitor 2013 escaneando el código QR.

Scan the QR to download the European Communication Monitor 2013.

¿Eres un buen profesional de la comunicación?

Are you a good communication professional?



P4ACE (www.p4ace.eu) es una herramienta de autoevaluación única y gratuita, que permite a los profesionales de la comunicación medir sus habilidades y competencias y compararlas con las de sus homólogos en Europa. Ralph Tench, director de Programas de Doctorado en la facultad de Empresariales y Derecho en la Universidad Leeds Metropolitan y uno de los responsables de P4ACE, afirma que esta herramienta “permite a profesionales y organizaciones obtener *feedback* sobre sus habilidades comunicativas y sus niveles de competencia. Por lo tanto, funciona como guía para saber qué competencias comunicativas desarrollar y cómo hacerlo en relación con el puesto de trabajo de la persona que recurre a P4ACE, y además ofrece asesoramiento sobre las habilidades y las competencias en las que progresar con vistas al desarrollo profesional posterior”. ●

P4ACE (www.p4ace.eu) is a unique, free, self-diagnostic tool for communications practitioners to measure their skills and competencies and to benchmark themselves against their peers in Europe. Ralph Tench, Director of PhD programmes for the Faculty of Business and Law at Leeds Metropolitan University and one of those responsible for P4ACE, says that it “provides individuals and organisations with feedback about their communications skills and competency levels. It therefore provides guidance on what and how to develop communications competency in relation to the individual’s job role, and direction for skills and competency development for future career development”. ●

Internet para todos en Turquía: la experiencia TTNET

Internet for everyone in Turkey: TTNET experience



El desarrollo de Internet en Turquía es cada vez mayor y clave para la comunicación corporativa. Según datos del Euromonitor International comScore 2012, la penetración de Internet se sitúa alrededor del 48,9%, muy cerca de países como Brasil (49,3%) o China (46%). Además, se trata de un mercado en el que la población joven tiene un papel muy relevante, ya que la media de edad de las personas que acceden a Internet es de 29 años, la población digital más joven del oeste de Europa.

Para que el desarrollo de la red sea una realidad, TTNET, empresa filial de Türk Telekom Group y el proveedor de servicios de Internet más grande de Turquía, considera que proporcionar acceso a todo el mundo forma parte de su responsabilidad corporativa. Por eso, la empresa respalda iniciativas como la alfabetización digital, la accesibilidad a personas con discapacidad, apoyo a emprendedores o viveros empresariales. ●

The development of the Internet in Turkey is growing and very important in corporate communications. According to data from Euromonitor International 2012 comScore, Internet penetration is around 48.9, close to countries such as Brazil (49.3) and China (46). In addition to this, it's a market in which young people play a very relevant role, due to the fact that the average age of people who access the internet is 29 years, the youngest digital population in Western Europe.

To make the development of the network a reality, TTNET, a subsidiary firm of Türk Telekom Group and the largest Internet service provider in Turkey, considers its corporate responsibility to be to enable Internet access for everyone. That's the reason why the company enhances many interesting initiatives like increasing Internet literacy, enabling accessibility to people with disabilities, entrepreneurship programs or incubation centers. ●

La comunicación con influencers online: una tendencia creciente en Europa

Communication with online influencers: a growing trend in Europe



Escanea el código QR para leer el estudio completo.

Scan the QR code to read the full study.



EL ESTUDIO sobre el estatus del marketing de influencers realizado por la empresa de medición Augure en 2014, desvela que la comunicación con líderes de opinión online (blogueros, tuiteros, etc.) es una tendencia al alza y creciente en Europa.

- El 73% de los profesionales de la comunicación y el marketing declaran haber empezado a relacionarse con influencers desde hace dos años o más.
- De estos, un 43% afirma obtener resultados positivos de sus acciones con influencers.
- Un 60% de los encuestados reconoce que sus compañías invierten parte del presupuesto del departamento en el llamado 'Marketing de Influencers'.

Sin embargo, la juventud de esta dinámica presenta algunos retos para los profesionales de la comunicación: un 61% reconoce que es verdaderamente la identificación de los influencers relevantes para sus marcas; para un 56% la dificultad es captar la atención de estos líderes e interactuar con ellos; mientras que para un 44% la medición y evaluación de sus resultados es el principal reto al que se enfrentan. ●

THE SURVEY on the state of influencer marketing performed by the measurement company Augure in 2014 reveals that communication with online opinion leaders (bloggers, tweeters, etc.) is following an ever-more-marked upward trend in Europe.

- 73% of communication and marketing professionals state that they have interacted with influencers for two years or more.
- Of these, 43% say that they have reaped positive results from their work with influencers.
- 60% of respondents acknowledge that their companies invest part of their departments' budgets in Influencer Marketing.

The relative youth of this dynamic, however, represents certain challenges for communicators: 61% recognise that the difficulty lies in identifying who the relevant influencers for their brands actually are; 56% believe it lies in grabbing the attention of and interacting with these opinion leaders; while 44% see measurement and evaluation of the results obtained as the chief challenge they are faced with. ●



**We craft powerful
ideas and use
multi-channel
storytelling
techniques
to create brand
and business
value for
our clients**

La comunicación corporativa en España

Corporate communication in Spain

El dircom aumenta su influencia como figura estratégica clave dentro de las empresas españolas

The influence of Communication Directors grows as a key strategic figure in Spanish companies

La creciente relevancia de los dircoms en las organizaciones, su profesionalización y el impacto de las redes sociales son tres de las tendencias más claras

EN EL AÑO 2000, la Asociación de Directivos de Comunicación realizó el primer *Estudio sobre el estado de la comunicación en España*. Desde entonces, y con carácter quinquenal, estas encuestas han ofrecido un análisis certero sobre las tendencias del sector dentro de nuestro país.

El próximo año (2015) se harán públicos los resultados de la que será la cuarta edición del estudio. Pero en este 2014 hemos querido ofrecer un avance que nos permita adelantar algunos datos sobre la evolución del desempeño de los directivos de Comunicación en las empresas, tanto aquellos que permitan hacer un seguimiento sobre tendencias anteriores, así como otras nuevas que se adivinan en el horizonte, además de ofrecer interesantes conclusiones sobre el impacto de la crisis en los aspectos comunicativos de las organizaciones. Otro de los factores a los que se ha prestado especial interés, en esta encuesta de 2014, es el efecto de la internacionalización en la gestión de la comunicación.

El presente estudio se ha realizado entre un universo de 214 empresas. De ellas, un 56,07% tienen más de 250 empleados, un 16,8% son medianas empresas (entre 50 y 250 empleados) y, finalmente, un 27,1% cuentan con estructuras inferiores a los 49 empleados. >

IN 2000, Dircom (the Spanish Association of Communication Directors) conducted the first survey on the state of communication in Spain. Since then, surveys held every five years have allowed for an accurate analysis of trends in the sector in the country.

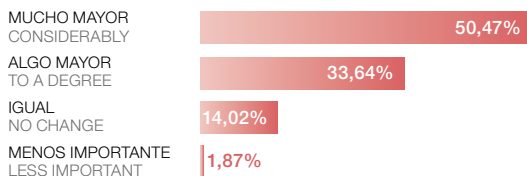
Next year (2015), the results of the fourth survey are set to be released, but we decided that we could offer a preview now, in 2014, a foretaste of some of the data concerning the development of the work Communication Directors perform in companies, not only data with which to track those trends identified previously, but also data on new trends we feel are just around the corner, not to mention some interesting conclusions on the impact of the crisis on communication-related matters. Another factor to which special attention has been paid in this 2014 survey is the effect of internationalisation on communication management.

The survey was conducted on a population of 214 firms. Of these, 56.07% have more than 250 employees, 16.82% are medium-sized companies (between 50 and 250 employees) and 27.1% have less than 49 people on the payroll. >

GRÁFICO / GRAPH I

¿En qué medida ha evolucionado en los últimos años la importancia/papel de la comunicación dentro de su empresa?

To what extent has the importance/role of communication grown in your company in recent years?



Una figura cada vez más relevante

Desde que se pusieran en marcha los estudios sobre *El estado de la comunicación en España*, varias son las tendencias que se han mostrado imparables. La creciente relevancia de los dircoms en las organizaciones, su profesionalización y el impacto de las redes sociales en el trabajo diario son algunas de las más evidentes.

Así, un 50,47% de los encuestados consideran que el papel de la comunicación dentro su empresa, en los últimos años, es mucho mayor, y un 33,64% determinan que es algo mayor. El porcentaje de empresas que consideran que sigue siendo el mismo se reduce a un 14,02% y un residual 1,87% afirma que la importancia de la comunicación en su organización se ha visto reducida.

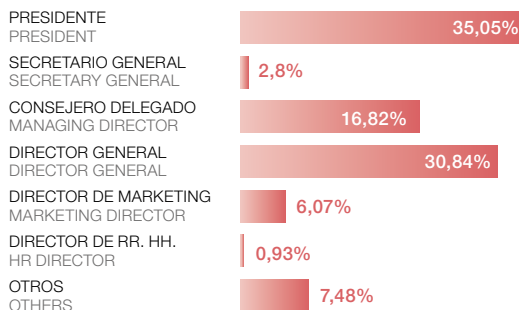
Respecto a la figura del director de Comunicación en España, la actual encuesta incide en las tendencias registradas en las anteriores. Así, su relevancia sigue creciendo dentro de las empresas, aspecto que se refleja en el lugar que ocupan dentro del organigrama. Continúa, por otro lado, el proceso de profesionalización, con mayor presencia de titulados en carreras relacionadas con la comunicación y, por último, se observa también un mayor porcentaje de profesionales que han realizado formaciones superiores a la licenciatura.

Comenzando por el primero de los aspectos, el porcentaje de los dircoms que dependen del primer nivel ejecutivo ya supera el 84%. Más concretamente, un 35% depende del presidente, más de un 30% del director general y casi un 17% dependen del consejero delegado. Si comparamos estas cifras con las que nos ofrecían las encuestas anteriores*, los resultados son esclarecedores. En el año 2000, no llegaban al 40% los responsables que dependían de estos cargos de primer nivel. En 2005 la cifra aumentaba significativamente, hasta el 70%, y en 2010 el porcentaje ya alcanzaba el 75%. >

GRÁFICO / GRAPH II

¿De quién depende el director de Comunicación en el organigrama de su empresa?

To whom does the Communication Director report in the company organisation chart?



An increasingly relevant role

Ever since the surveys on *The state of communication in Spain* were first conducted, several trends have shown themselves to be implacable. The growing relevance of Communication Directors in companies, their professionalisation and the impact of social networks on their day-to-day work are some of the most evident.

50.47% of the respondents believe that the role of communication within their companies has grown considerably in recent years and 33.64% think that it has grown to a degree. The percentage of companies that see the role as unchanged drops to 14.02% and a residual 1.87% claim that the importance of communication in their company has actually dropped.

Regarding the figure of the Communication Director in Spain, the new survey stresses the trends recorded in the previous studies. The relevance of Communication Directors continues to rise within companies, a tendency reflected in their position in organisation charts. The professionalisation process is continuing its course, with a greater presence of graduates from fields related to communication, and, finally, a greater percentage of practitioners with postgraduate studies can also be observed.

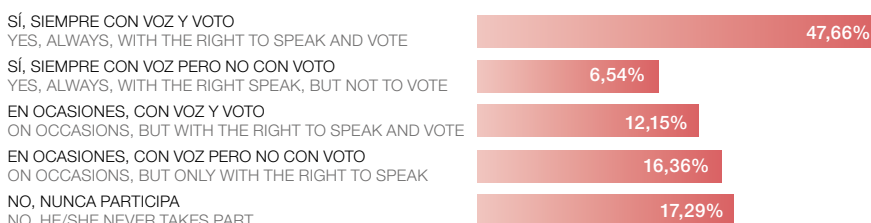
Starting with the first of these observations, the position of Communication Directors within company structures, the percentage reporting directly to the top executive stratum now exceeds 84%. More specifically, 35% report to the President, more than 30% report to the General Manager and almost 17% report to a Managing Director. If we compare these figures with those from previous surveys*, the results prove enlightening. In 2000, the percentage of those reporting to these top-level posts did not even reach 40%. In 2005, the figure increased significantly to 70%, and by 2010, it already stood at 75%. >

The growing relevance of CCOs in companies, their professionalisation and the impact of social networks are some of the most evident trends

GRÁFICO/ GRAPH III

¿Forma parte el responsable de Comunicación de su empresa del comité de dirección?

Does the Head of Communication form part of the management committee in your company?



Otro de los aspectos que ayudan a determinar el puesto que ocupan los dircoms en las empresas es su participación en el comité de dirección y su capacidad para tomar decisiones en este foro. Si en la primera encuesta (año 2000) apenas era un 14% el porcentaje de responsables de Comunicación que asistían a estas reuniones, las cifras dieron un salto cuantitativo en los siguientes estudios, pasando al 65% en 2005 y al 70% en 2010. La evolución ha sido constante, ya que en la encuesta realizada en 2014* el porcentaje roza ya el 83%.

Eso sí, con muy dispares responsabilidades. Un 16% acude al comité de dirección sólo en ocasiones y cuenta con voz pero no con voto. Un 12% asiste igualmente de forma ocasional, aunque siempre que está presente tiene capacidad para ejercer el voto. Un 6% está incluido de forma permanente en este organismo pero, aunque cuenta con voz, no tiene derecho a voto. Y por último, un nada desdeñable 47% asiste siempre, y cuenta tanto con voz como con voto a la hora de tomar decisiones estratégicas. >

Another indication of the position occupied by Communication Directors in companies is the extent to which they take part in management committee meetings and their capacity to make decisions in this forum. If the percentage of Heads of Communication attending these meetings barely reached 14% in the first survey (2000), the figure took a quantum leap in the subsequent follow-ups, hitting 65% in 2005 and 70% in 2010. The trend remains relentless, the figure in the 2014 survey* brushing 83%.

The levels of actual responsibility are, however, disparate. 16% attend management committee meetings only on occasions and in a purely advisory capacity. Likewise, 12% only attend occasionally, but when they do, they do have voting power. 6% are permanent members of the committee, but whilst they may contribute to discussions, they have no right to vote. Finally, a by no means inconsiderable 47% always attend and have the right both to express themselves and take part in strategic decision-making voting processes. >

“El dircom es el ejecutivo del nuevo *management* estratégico global”

“The Communications Director is the executive of new global strategic management”

Joan Costa, consultor corporativo global / Global corporate consultant

@joancosta4

“HOY, EL ROL FUNDAMENTAL DEL DIRCOM ya no se limita a la gestión de la comunicación. Con el cambio de paradigma, la comunicación se ha hecho bipolar. Es estratégica y es instrumental. Pues bien, la estrategia se ha hecho global, holística y total, apunta al largo plazo y va más allá de la comunicación entendida como intercambio de mensajes. El dircom es el ejecutivo del nuevo *management* estratégico global. Su influencia ha ido aumentando. Hoy, el dircom es el consultor estratégico del máximo ejecutivo y de la línea de directivos de la empresa. Esta es su primera función en el día a día.

Pero la mayor novedad conceptual y operacional es que la comunicación la entendemos y la gestionamos como un modo de acción. Y de la misma forma, las acciones, los hechos reales y la conducta de la empresa son modos de comunicación, porque significan. Si es cierto que todo comunica, entonces es un error separar las acciones y las comunicaciones, los hechos y los mensajes. En pocas palabras: comunicar es actuar y actuar es comunicar.” ●

“THE FUNDAMENTAL ROLE OF CCO's is now no longer limited to communications. With the paradigm shift, communications has turned bipolar. It is both strategic and instrumental. Strategy has become total, holistic and global, looking towards the long term and extending beyond communications, understood as the exchange of messages. The Communications Director is the executive of new global strategy management. Their influence has grown. The Communications Director is now a strategic consultant to the firm's top executive and senior management. That is their foremost function in everyday business.

But the greatest conceptual and operational novelty is that we understand and manage communications as a mode of action. And in the same vein, the actions, the actual deeds and behaviour of the company are modes of communication, because they have meaning. If indeed it is true that everything communicates, then it is a mistake to separate actions from communications, deeds from messages. To put it in short, to communicate is to act and to act is to communicate.” ●

Coca-Cola[®]

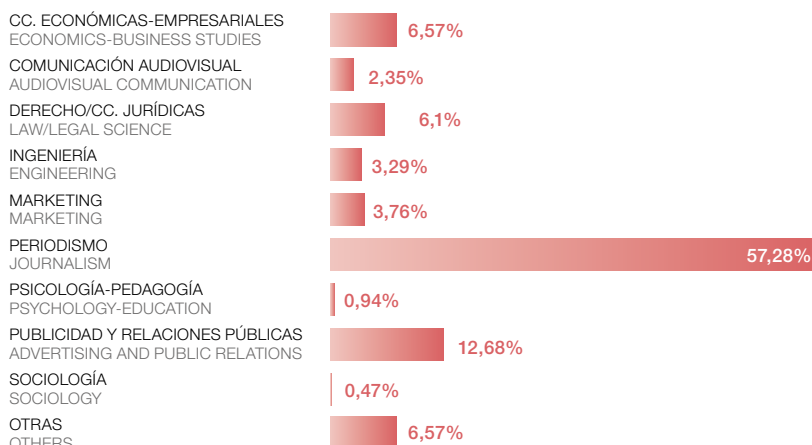
Coca-Cola



GRÁFICO / GRAPH IV

¿Cuál es el área de titulación académica del responsable de Comunicación de su empresa?

In which field of academic study is the Head of Communication in your company qualified?



Profesionales formados

Uno de los datos más significativos de la presente encuesta es el importante aumento del porcentaje de responsables de Comunicación licenciados en Periodismo. Esta era una de las tendencias que se había detectado en las anteriores encuestas, y que ha dado un salto especialmente llamativo en los últimos cuatro años. Los datos reflejaban la preponderancia de estos estudios desde el año 2000*. En aquella ocasión el porcentaje recabado hablaba de un 29,5% de licenciados en Periodismo entre los responsables de Comunicación, que subía a 33,5% en 2005 y a 35,3% en 2010. Es en esta encuesta de 2014 cuando las cifras se disparan: más de un 57% de los directivos de Comunicación de las empresas encuestadas provienen de esta rama de estudios universitarios. Le siguen en importancia los licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas (12,68%), los licenciados en Ciencias Económicas-Empresariales (6,57%) y los licenciados en Derecho y Ciencias Jurídicas (6,1%).

También es importante reseñar la cada vez más especializada formación de estos directivos. Las cifras fueron en aumento desde el año 2000*, cuando sólo uno de cada diez tenía estudios superiores a la licenciatura, para ubicarse en dos de cada diez en el año 2005 y en tres de cada diez en la encuesta realizada en 2010. Los datos del año 2014 hablan ya de que al menos seis de cada diez de estos dircoms han finalizado un doctorado o ampliado su formación con un máster. Más concretamente, los datos de 2014 nos revelan que un 39,72% cuentan con un máster, un 12,15% con un MBA y un 11,21% con un doctorado. >

Educated professionals

One of the most significant findings from the new survey is the major increase in the number of Heads of Communication with Journalism degrees. Although this was one of the trends identified in the previous surveys, the figure has risen sharply in the last four years. The data has reflected the prevalence of Journalism since 2000*. The first survey revealed that 29.5% of Heads of Communication were Journalism graduates. The figure went on to rise to 33.5% in 2005 and 35.3% in 2010. But the number truly soars in the 2014 survey: more than 57% of the Heads of Communication in the companies surveyed took the subject at degree level. Journalism graduates are followed by Advertising and Public Relations graduates (12.68%), Economics/Business Studies graduates (6.57%), and Law and Legal Science graduates (6.1%).

The increasingly specialised education of Communication Directors is also worthy of note. The figures have risen since 2000*, when only one in ten Directors had postgraduate qualifications, reaching two in ten in 2005 and three in ten in the survey conducted in 2010. The 2014 figures now indicate that at least six out of every ten Communication Directors have completed a PhD or pursued postgraduate studies in the form of a Master's degree. More specifically, the 2014 survey shows that 39.72% have a Master, 12.15% have an MBA and 11.21% have a doctorate. >

Estudios de los dircoms europeos

48,4% Título académico en Comunicación (Bachelor, máster, doctorado)

24,5% Certificado profesional en Relaciones Públicas/Gestión de Comunicación

16% Certificado profesional en otras áreas de la comunicación

Fuente: European Communication Monitor 2013

Communication qualifications (European CCOs)*

48,4% Academic degree in Communication (Bachelor, Master, Doctorate)

24,5% Professional certificate in Public Relations/communication management

16% Professional certificate in another communications discipline

Source: European Communication Monitor 2013

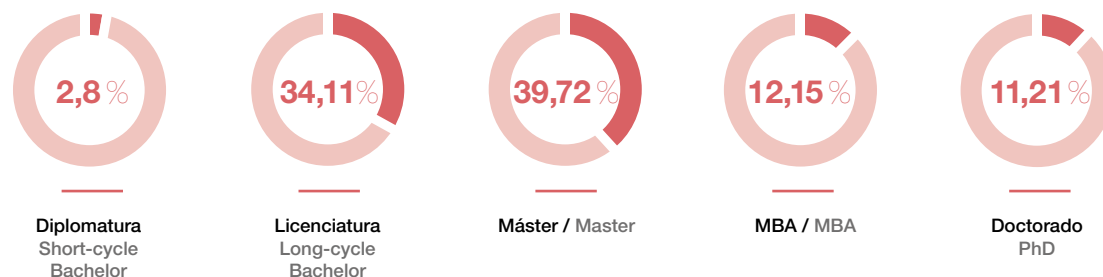


GRÁFICO / GRAPH V

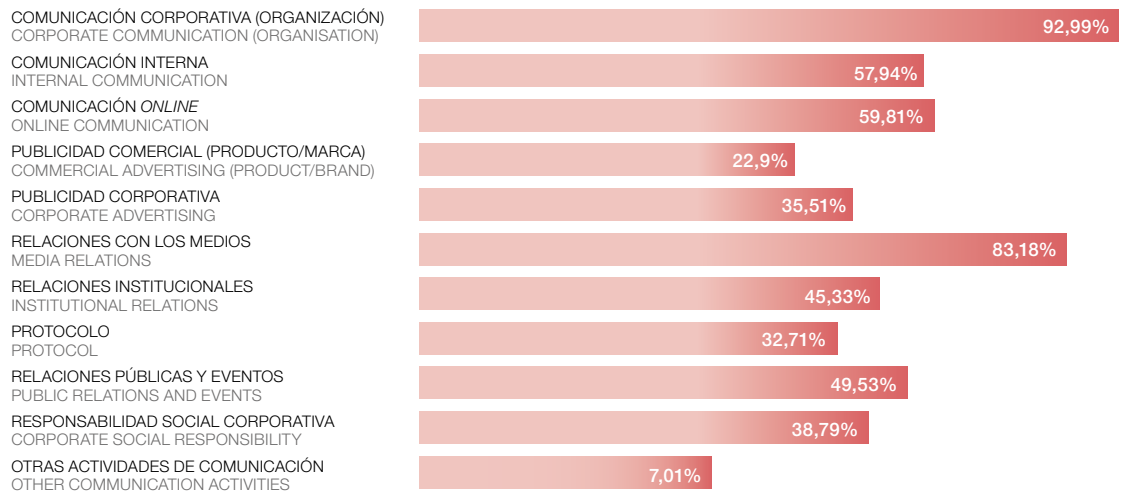
¿Cuál es la titulación académica más alta del responsable de Comunicación de su empresa?

What is the highest academic qualification held by the Head of Communication in your company?

¿Qué áreas de responsabilidad dependen del director de Comunicación?

In which areas of responsibility is the Head of Communication in charge?

GRÁFICO/ GRAPH VI



Áreas de responsabilidad y apoyos externos a la comunicación

Muchos son los frentes a los que tienen que atender los departamentos de Comunicación de las empresas: comunicación corporativa, publicidad, relaciones con los medios, protocolo, RSC, etc. Cuestionados sobre las áreas de responsabilidad que dependen del director de Comunicación y la relevancia de cada una de ellas, casi >

Areas of responsibility and external communication support

Communication departments in companies have to address a number of functions: corporate communication, advertising, media relations, protocol, RSC, etc. When asked which responsibility areas the Communication Director is in charge of and the relevance of each, almost all the companies surveyed (93%) stated that the most >

Mientras todos hablan de preservar nuestro mundo, el mundo ha vuelto a reconocer a Enagás como una empresa líder en sostenibilidad



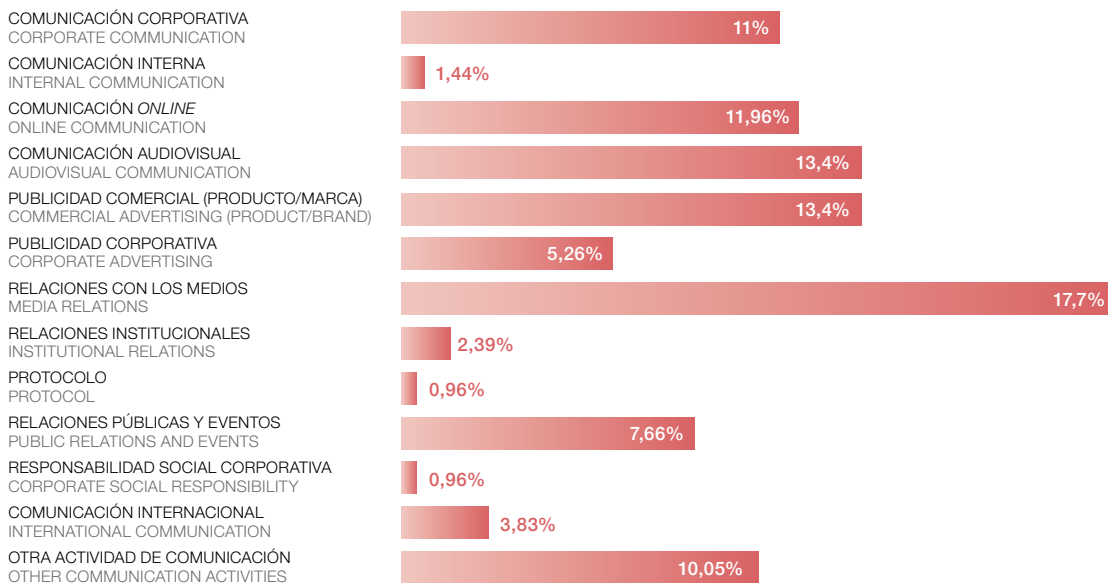
Son los hechos los que mueven el mundo. Por eso Enagás, Transportista y Gestor Técnico del Sistema Gasista, dispone de su propio Modelo de Gestión Sostenible. Un modelo muy exigente con el que trabajamos cada día. Gracias a él, es nuestro trabajo el que habla por nosotros de sostenibilidad.

Enagás en el Dow Jones Sustainability Index por 6º año consecutivo.

¿Qué iniciativas de comunicación desarrolla de forma externa con agencias especializadas?

What types of communication initiative are performed externally through specialised agencies?

GRÁFICO / GRAPH VII



la totalidad de las empresas encuestadas (93%) señalan como la más importante la comunicación corporativa, esto es, la gestión global de toda la información relativa a la marca y su orientación hacia los grupos de interés correspondientes. Le siguen en importancia las relaciones con los medios (83,18%), la comunicación *online* (59,81%) y la comunicación interna (59,81%).

Por otro lado, para el desempeño de estas tareas, los departamentos de Comunicación de estas organizaciones siguen apoyándose en agencias especializadas, que se encargan de llevar adelante (en parte o totalmente) algunas de estas iniciativas de comunicación. Las más usuales son: relaciones con los medios (17,7%), comunicación audiovisual y publicidad comercial del producto/marca (ambas con un 13,4%) y relaciones públicas y eventos (7,66%).

Crisis económica y presupuestos de comunicación

La intensa crisis económica en la que se ha visto inmerso nuestro país desde hace años ha influido ostensiblemente en la actividad profesional de los dircoms. Sólo un 24,7% de las empresas encuestadas en 2014 definen la influencia de la crisis como pequeña dentro de su empresa. Para el resto, esta situación de desequilibrios económicos ha supuesto la toma de diferentes decisiones tanto en la planificación anual como en el quehacer diario. Más de un 31% de los encuestados admiten que la crisis ha supuesto una reducción notable del presupuesto dedicado a comunicación, y para otro 31% esta reducción ha sido moderada. Asimismo, un 21% hablan de una reducción del personal del departamento y un descenso porcentual similar en el número de proyectos e iniciativas. También desciende en un 21% la externalización de este tipo de trabajos. >

important was Corporate communication, i.e. overall management of all brand-related information and how it should be steered towards the relevant stakeholders. This is followed, in terms of importance, by media relations (83.18%), online communication (59.81%) and internal communication (59.81%).

In order to perform these tasks, the Communication departments in these companies continue to rely on specialised agencies that take charge (partially or totally) of performing certain communication duties. The most usual of these are: media relations (17.7%), audiovisual communication and commercial product/brand advertising (both standing at 13.4%), and public relations and events (7.66%).

Economic crisis and communication budgets

The intense economic crisis which has engulfed Spain for a number of years now has markedly influenced the professional activity of Communication Directors. Only 24.77% of those companies surveyed in 2014 describe the effect of the crisis on them as small. The rest agree that economic instability has meant making different decisions in both annual planning and everyday business. More than 31% of respondents admit that the crisis has led to a significant cut in their communication budgets, while 31% describe the reduction as moderate. Likewise, 21% report both a reduction in department personnel and a drop of similar proportions in the number of projects and initiatives implemented. The outsourcing of communication work has also fallen by 21%.

Internationalisation and social networks

Two areas on which companies have most focused their efforts in recent years have been enhancing their >

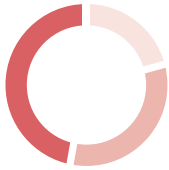
*En las encuestas quinquenales (2000/2005/2010) el universo de estudio de la investigación estaba formado por 993 empresas, de las cuales respondieron 265. En la encuesta realizada en 2014, el universo es de 850 empresas (las asociadas a Dircom), de las cuales 214 han respondido a la batería de preguntas propuestas para este estudio.

*In the five-year surveys (2000/2005/2010), the target population consisted of 993 companies, of which 265 responded. In the survey conducted in 2014, the target population included 850 companies (members of Dircom), of which 214 responded to the batch of questions.

GRÁFICO/ GRAPH VIII

¿En su actividad diaria trabaja con personas de otros países?

Do you work with people from other countries as part of your day-to-day work?

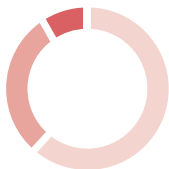


20,75% No, prácticamente nunca
No, practically never
32,08% Sí, ocasionalmente
Yes, occasionally
47,17% Sí, con frecuencia
Yes, often

GRÁFICO/ GRAPH IX

¿Cree que en los próximos cinco años la comunicación internacional tendrá más importancia en su empresa?

Do you think that international communication will become more important in your company over the next five years?



61,21% Sí, con seguridad
Yes, without doubt
29,44% Probablemente
Probably
9,35% No, no será relevante
No, it will not be relevant

En los últimos años ¿en qué medida ha incrementado su empresa la estrategia de comunicación online y social media?

To what extent has your company enhanced its online and social media communication strategy in recent years?

Internacionalización y redes sociales

Dos de los aspectos a los que más se han dirigido los esfuerzos de las organizaciones en los últimos años han sido mejorar su presencia dentro de la estrategia de comunicación *online* y *social media* y afrontar los retos que presenta la creciente internacionalización de las empresas españolas.

Respecto al primer aspecto, el estudio presenta datos interesantes y muy aclaratorios de la importancia adquirida por la comunicación *online*. Más de un 84% de las empresas participantes en el estudio han incrementado su presencia en redes sociales horizontales tipo Facebook, Twitter o Youtube. También más de un 82% han realizado renovaciones o actualizaciones de sus páginas web corporativas. Y más de un 62% también han aumentado la comunicación recurrente a través de Internet, especialmente a través de *newsletters*. Otros aspectos que se han visto impulsados han sido la presencia en redes sociales verticales (LinkedIn, etc.), la gestión de blogs corporativos o la gestión de apps y comunicación corporativa a través de dispositivos móviles.

Finalmente, en este estudio 2014 se ha querido valorar la apuesta por la internacionalización de las empresas españolas, lo que supone un esfuerzo tan relevante como necesario a la hora de competir en un mercado cada vez más exigente. Un 47% de las empresas que han participado en la encuesta trabajan con frecuencia con personas de otros países, y otro 32% lo hace de forma ocasional. Pero las expectativas a este respecto nos avanzan un escenario en el que la internacionalización y los esfuerzos de los dircoms de las empresas van a incrementarse notablemente. Así, sólo un 9,35% de las empresas encuestadas consideran que la comunicación internacional no será relevante en sus organizaciones en los próximos cinco años, un 29,44% lo consideran probable y un significativo 61,21% de los encuestados afirma con rotundidad que en este periodo de tiempo la comunicación internacional será clave en sus empresas. >

presence through online communication and social media strategies, and addressing the challenges arising as a result of the growing internationalisation of Spanish companies.

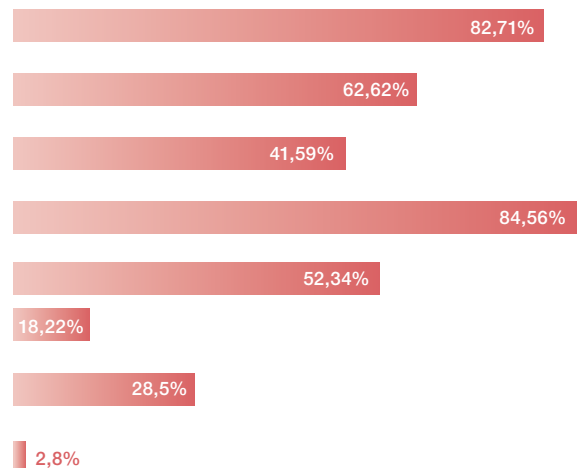
In the first of these areas, the survey throws up interesting and extremely enlightening data regarding the importance that online communication has acquired. More than 84% of the companies taking part in the survey have increased their presence in horizontal social networks like Facebook, Twitter or YouTube, more than 82% have also renewed or updated their corporate websites and over 62% have increased their regular communication online, particularly through newsletters. Other factors which have been enhanced include presence in vertical social networks (LinkedIn, etc.), the management of corporate blogs, and app and corporate communication management via mobile devices.

Spanish companies' commitment to internationalisation, which requires an effort as significant as it is necessary when it comes to competing in an increasingly demanding market, was also something that the 2014 survey aimed to reflect in figures. 47% of the companies surveyed work with people from other countries often and a further 32% do so occasionally.

But expectations in this regard foresee a scenario in which internationalisation and the consequent efforts that Communication departments are going to have to make in this area are set to grow at an exponential rate. Only 9.35% of the companies answering the survey believe that international communication will not be relevant in their organisations in the next five years, 29.44% think that it is likely to be relevant and a significant 61.21% of the respondents state quite categorically that international communication will be key to their businesses in the same period. >

GRÁFICO/ GRAPH X

- RENOVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA PÁGINA WEB CORPORATIVA
RENEWAL AND UPDATE OF THE CORPORATE WEBSITE
- COMUNICACIÓN RECURRENTE A TRAVÉS DE INTERNET (NEWSLETTERS, ETC.)
REGULAR COMMUNICATION ONLINE (NEWSLETTERS, ETC.)
- GESTIÓN DE BLOGS CORPORATIVOS
CORPORATE BLOG MANAGEMENT
- PRESENCIA EN REDES SOCIALES HORIZONTALES (FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE, ETC.)
PRESENCE IN HORIZONTAL SOCIAL NETWORKS (FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE, ETC.)
- PRESENCIA EN REDES SOCIALES VERTICALES (LINKEDIN, ETC.)
PRESENCE IN VERTICAL SOCIAL NETWORKS (LINKEDIN, ETC.)
- E-COMMERCE
E-COMMERCE
- GESTIÓN DE APPS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DEL TELÉFONO MÓVIL
APP AND CORPORATE COMMUNICATION MANAGEMENT VIA MOBILE DEVICES
- OTRA
OTHER

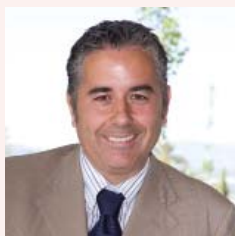


La voz de los dircoms españoles

The voice of Spanish Corporate Communications Officers

Escanea el código QR
para leer las declaraciones
completas.

Scan the QR code to read
the complete opinions.



Miguel García Lamigueiro
DKV Seguros

MÁS de un 50% de los encuestados afirman que el papel de la comunicación en sus empresas ha incrementado su importancia en los últimos años. ¿En qué situación nos encontramos respecto a los países de nuestro entorno? ¿Qué camino queda por recorrer?

En algunos sectores y en algunos países se ha vuelto inviable que una o dos áreas de la compañía sean las que monopolicen la presencia en Internet o la gestión de las redes sociales (...). El reto que tenemos ante nosotros los profesionales de la comunicación en España es liderar ese proceso internamente, coordinar la coherencia de las múltiples respuestas al exterior y desarrollar las herramientas que permitan a la organización realizar una gestión de contenidos y del diálogo de forma totalmente descentralizada. (Miguel García Lamigueiro, director de Comunicación y Responsabilidad Social de DKV SEGUROS).



Belén de Lacalle Rubio
Jaguar Land Rover

La comunicación es un sector muy orgánico, vivo y cambiante en el que cada día surgen cambios, novedades, nuevas herramientas y adaptarnos es un reto al que tenemos que seguir enfrentándonos, todos los dircoms, de forma muy proactiva, estando muy atentos a todas las tendencias que despuntan. (Belén de Lacalle Rubio, directora de Comunicación de Jaguar Land Rover España y Portugal).



José María Palomares
ING Bank

La figura del dircom dentro de las empresas es cada vez más relevante. ¿Qué ventaja ofrece a las empresas esta progresiva incorporación de los dircoms a las decisiones estratégicas de las organizaciones?

No es más que el reflejo del nivel de importancia que tiene la comunicación dentro de cada organización. Para conseguir que la figura del dircom se encuentre dentro de la toma de decisiones estratégicas, me parece que hay que poner a la comunicación al servicio de las necesidades del negocio y, una vez hecho esto, hacer partícipes a todos los *stakeholders* internos de dicha estrategia para potenciar y compartir los logros. (José María Palomares, director de Comunicación, Asuntos Públicos y Responsabilidad Corporativa de ING Bank Spain&Portugal). >

MORE than 50% of the respondents state that the role of communication in their companies has grown in importance in recent years. How do we stand compared to other neighbouring countries? How far do we still have to go?

In some industries and countries, the idea that one or two company areas monopolise Internet presence or social network management has become unfeasible (...). The challenge that professionals in the communication game in Spain face is to lead this process internally, coordinate the coherence of multiple responses to the exterior and develop tools that will allow the organisation to manage contents and dialogue in a fully decentralised manner. (Miguel García Lamigueiro, Director of Communication and Social Responsibility at DKV SEGUROS).

Strangely, although we always think we lag behind other countries, several studies go to show that in terms of communication –with social networks for example–, we are on an equal footing with or even outstrip a number of other places. (...) Communication is an extremely changeable, lively, organic sector in which changes, novelties and new tools appear every day, and adapting to these is a challenge that all Directors of Communication have to continue to face proactively, keeping an eye out for all the trends that emerge. (Belén de Lacalle Rubio, Director of Communication at Jaguar Land Rover Spain and Portugal).

The figure of the Communication Director is becoming increasingly relevant in companies. What advantage does the gradual inclusion of Communication Directors in strategic decision-making bring companies?

It is no more than a reflection of the degree of importance that communication has in each organisation. In order to insert the figure of the Communication Director in strategic decision making, I think we have to place communication at the service of the needs of the business and, once this has been done, involve all the internal stakeholders in the strategy in order to enhance and share achievements. (José María Palomares, Director of >



“Una conversación, una terraza, comer con los amigos. Para mí eso es lo que pintó Renoir: lo bueno de la vida es lo cotidiano”.

Dr. Sergi Balagué, *Traumatólogo.*

Como médico te puedo recomendar distintos tipos de dietas saludables, ejercicios para mantenerte tonificado o sencillos hábitos preventivos que con un poco de constancia y esfuerzo funcionan. Lo que es más complicado transmitir es por qué debes hacer todo esto.

Y la razón es simplemente porque tienes que estar bien para disfrutar del maravilloso mundo que te rodea. Esto pareció saberlo Renoir que teniendo tanto talento se dedicó a pintar un simple almuerzo. El artista explicó a la perfección, mucho mejor de lo que yo

haré nunca, que estos pequeños momentos –como un paseo, una buena película, o un almuerzo– son los mejores motivos para vivir esta vida plenamente. Poco más puedo añadir que no explique su pintura. Bueno, sí, que te cuides mucho.



Ignacio Moliner Robredo
BBVA



Núria Vilanova
Inforpress



Jaume Giró
CaixaBank y/and Fundación
La Caixa

Ganar en influencia; incorporarse desde el principio en la construcción de las propuestas de valor que se generen en una compañía; ser más eficaces a la hora de trasladar una posición determinada. Para que un dircom aporte valor, es imprescindible estar donde se toman las decisiones. (Ignacio Moliner Robredo, director de Comunicación y Marca de BBVA).

Sigue aumentando el porcentaje de responsables de comunicación licenciados en Periodismo. ¿Hasta qué punto este hecho aporta profesionalización al desempeño de la labor de los dircoms? ¿Qué valores aportan los licenciados en Periodismo?

Contar con licenciados en Periodismo u otras ramas de comunicación para este tipo de puestos es algo natural; engloban unos conocimientos y habilidades que en cierto modo responden mejor que otras especialidades a las funciones propias de un dircom. (...) Por otro lado, es evidente que esta profesión está cambiando profundamente e incorporando nuevas disciplinas que no se contemplan en el entorno académico tradicional. En nuestro caso estamos observando cómo resulta cada vez más importante contar con conocimientos de tipo financiero y empresarial con el fin de aportar más valor al negocio desde la Dirección de Comunicación. (Núria Vilanova, presidenta de Inforpress).

Las áreas de responsabilidad que dependen del director de Comunicación son múltiples. Según la última encuesta las principales, por orden de importancia son: la comunicación corporativa, relación con los medios, comunicación online y comunicación interna. ¿Cómo debe gestionarse esta multiplicidad?

Durante años, el gran -y casi único- rol del dircom era mantener relaciones con los principales medios de comunicación y líderes de opinión en los medios. Hoy esa es solo una de sus funciones. En la actualidad, una de las principales responsabilidades de la Dirección de Comunicación es alinear los esfuerzos de toda la organización para transmitir mensajes consistentes y coherentes con los valores de la entidad, en tiempo real, a todos los *stakeholders* y a través de todos los soportes. Esta multiplicidad de canales y funciones se debe gestionar con capacidad de integración. (Jaume Giró, director general adjunto de CaixaBank y de la Fundación La Caixa).

Para el desempeño de estas tareas, muchas organizaciones se apoyan en agencias especializadas. ¿Qué aportan este tipo de compañías? ¿Cuáles son sus ventajas e inconvenientes?

Las agencias son un buen *partner* para los gabinetes de comunicación, aportan visión externa, multiplurality y son de gran ayuda para no caer en la comunicación en silos y la creatividad monolítica, que a menudo es una tendencia por inercia de las organizaciones, frecuentemente competitivas y enfocadas hacia sus propios sectores. (...) >

Communication, Public Affairs and Corporate Responsibility at ING Bank Spain&Portugal).

Greater influence; participation from the outset in the creation of the value propositions generated within a company; greater effectiveness when it comes to getting a certain position across. In order for a Communication Director to contribute value, it is vital for him or her to be where decisions are made. (Ignacio Moliner Robredo, Director of Communication and Brand at BBVA).

The percentage of those in charge of communication that graduated in Journalism is still increasing. To what extent does this professionalise the work of Communication Directors? What do Journalism graduates have to offer?

It is quite natural for Journalism graduates or graduates from other branches of communication to hold posts of this kind; they possess knowledge and skill sets that, to a certain degree, match the functions of a Communication Director better than those possessed by people from other disciplines. (...) It is also clear that the profession is going through a profound change and bringing in new disciplines that are not covered in the conventional academic world. In our case, we are seeing how financial and business knowledge is becoming increasingly important in order to add greater value to the business from communication management. (Nuria Vilanova, President of Inforpress).

The Director of Communication is in charge of a wide range of responsibility areas. According to the latest survey, the chief areas, in order of importance, are: corporate communication, media relations, online communication and internal communication. How should such a wide range of responsibilities be managed?

For years, the major -and almost sole- role of Communication Directors was to maintain relations with the key media and opinion leaders in the media. That is now just one of their functions. Nowadays, one of the foremost responsibilities of Communication Directors is to align the efforts of the entire organisation in order to transmit coherent messages that are consistent with its values, in real time, to all its stakeholders and through every type of media. This wide range of channels and functions must be managed with a certain capacity for integration. (Jaume Giró, Deputy General Manager of CaixaBank and Fundación La Caixa).

Many organisations rely on specialist agencies to perform these tasks. What do companies like this have to offer?

Agencies are good partners for communication offices; they provide external vision, multiplurality and are of great help in order not to fall into communication silos and monolithic creativity, which is often the inertia-induced tendency in organisations, which are >

Las desventajas son principalmente las dificultades para acceder a la información interna de la compañía y a los flujos "informales" de comunicación, que son de gran importancia en muchas actividades y tomas de decisiones. (Montserrat Tarrés, directora de Comunicación y Relaciones Institucionales del Grupo Novartis).

La mayoría de las empresas afirma que la crisis ha influido en su quehacer diario ¿Cómo deben afrontar esta realidad los dircoms?

Las crisis significan que las empresas han de afrontar su gestión en un entorno de riesgo, con intensos cambios que producen fuertes impactos en la actividad y, por tanto, en la reputación de la empresa. Como consecuencia de ese proceso, las probabilidades de que la confianza en la compañía se vea resentida aumentan y, por tanto, en términos de comunicación, es necesario definir los pilares que conforman la confianza y actuar para reforzarla. (...) Ese tópico de que en cada crisis hay una oportunidad debería ser cambiado por la idea de que después de la crisis sólo quedan supervivientes y, personalmente, creo que es cuando se ponen precisamente a prueba las habilidades y capacidades de los dircoms. (Carlos Balado, director de Comunicación del Banco Popular).

Por otro lado, si la situación se revirtiera, ¿qué razones habría que esgrimir a los cuerpos ejecutivos para que la comunicación volviera a ser sustentada con los recursos económicos necesarios?

Las empresas que entienden la comunicación como algo estratégico e integral no necesitan razones específicas: los departamentos eficaces y rentables tienen, siempre que es posible, recursos suficientes para desarrollarse. Probablemente no todos los que el dircom desearía, pero esta también puede ser una reivindicación de otros departamentos estratégicos de las empresas. (María Echanove, directora de Comunicación de Mapfre). >

frequently competitive and focused on their own sectors. (...) The drawbacks are mainly the difficulties they have when it comes to accessing internal company information and "informal" communication flows, which are of great importance in a lot of activities and decision making. (Montserrat Tarrés, Director of Communication and Institutional Relations at Grupo Novartis).

Most companies state that the crisis has influenced their daily work: budget cutbacks, departmental staff cutbacks, reduction in the number of initiatives, etc. How should Communication Directors confront this reality?

Crises mean that companies have to address management within a risk environment, with drastic changes that greatly affect the activity and, consequently, the reputation of the company. As a result of this process, the likelihood of faith in the company being affected grows and so, in terms of communication, it is necessary to define the cornerstones of trust and act to buttress them. (...) The cliché that behind every crisis there lies an opportunity should be changed to after every crisis, only the survivors are left and, personally, I believe that this is when a Communication Director's skills and capabilities are really put to the test. (Carlos Balado, Director of Communication at Banco Popular).

And then, in the event of the situation reversing, what arguments would have to be used to convince executive bodies to make the necessary financial resources available again?

Companies that understand communication as a key strategic factor do not need to hear specific arguments: whenever possible, sufficient resources are made available to efficient, cost-effective departments to help them develop. Most probably not all the resources that Communication Directors could wish for, but other >



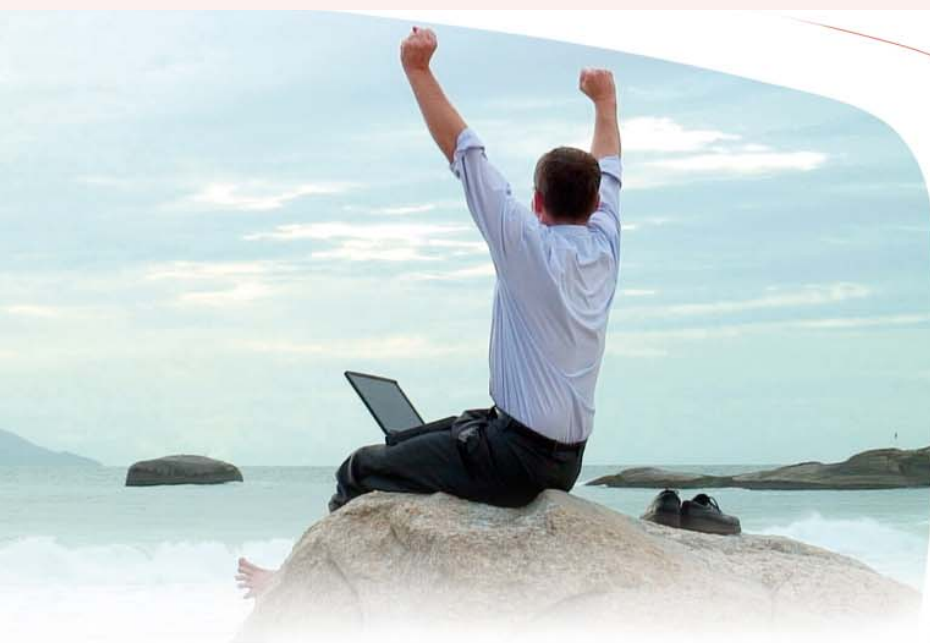
Montserrat Tarrés
Grupo Novartis



Carlos Balado
Banco Popular



María Echanove
Mapfre



Donde quiera que estés

rtvcyl.es
radio televisión de castilla y león

Tu televisión autonómica
también está en internet





Ferran Serrano
T-Systems Iberia

Las empresas han realizado un importante esfuerzo, en los últimos años, para mejorar su estrategia de comunicación *online* y de *social media*. ¿En qué situación se encuentra la empresa española?

La rápida evolución de la sociedad española hacia un entorno digital y al uso cada vez más extendido de las redes sociales ha favorecido la implementación de estrategias de comunicación *online* y *social media* por parte de las empresas, con claros ejemplos de éxito en este sentido, especialmente en tres ámbitos: construcción y refuerzo de imagen de marca, atención al cliente a través de los medios sociales y generación directa de negocio, una de las más importantes y que se está liderando desde los departamentos de Comunicación. (...) Sin embargo, encabezar el entorno digital, conocerlo profundamente y aprovechar las oportunidades que éste presenta, puede convertir en líderes a empresas que apenas tenían presencia o existían pocos años atrás. En este sentido tenemos ejemplos tanto de uno como de otro signo. (Ferran Serrano, director de Marketing y Comunicación de T-SYSTEMS IBERIA).



Francisco Polo
Ferrovial

Para más de un 60% de los encuestados, la comunicación internacional va a resultar cada vez más relevante dentro de sus empresas. ¿Cuáles son los principales retos que el mercado va a exigir a los *dircoms* a este respecto?

El principal reto consiste en entender la dinámica exterior, enfrentarse a esa realidad con unos ojos y unos criterios internacionales y conocer cómo funcionan los mecanismos de la opinión pública. Creo que a veces es lo más difícil, pues existe una tendencia natural a evaluarlo todo bajo los criterios y la experiencia doméstica. No me gusta dar consejos, pero si tuviera que dar uno sería justamente aclimatarse al entorno internacional y trabajar con profesionales locales en cada país. (Francisco Polo, director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de FERROVIAL).



Carmen Valera
Burson Marsteller

No existe una única forma exitosa de gestionar la comunicación internacional. Hay empresas que han creado un *network* de profesionales ubicados en sus mercados externos que reporta a los *headquarters* (HQ) y otras que han optado por crear un *hub* de comunicación, con profesionales multilingües y multiculturales, desde el que se relacionan con los mercados internacionales. Por mi experiencia me inclino a aconsejar a las empresas que empiezan en su comunicación internacional a optar por el segundo modelo: un *hub* en los HQ facilita el control de la información y no impide su adecuación a los mercados si tiene a los profesionales adecuados. Una vez consolidado, se puede crear una red de comunicadores (*dircoms* locales) que funcionará muy engrasada. (Carmen Valera, presidenta de BURSON MARSTELLER). ●

strategic departments in companies may well feel hard done by. (María Echanove, Director of Communication at Mapfre).

Over recent years, companies have gone to great lengths to improve their online and social media communication strategies. What is the situation in Spanish companies? What are their strengths and areas for improvement?

The rapid development of Spanish society towards a digital environment and the ever wider use of the social networks has worked in favour of the implementation of online and social media communication strategies by companies, with clear success stories in this regard, particularly in three areas: brand image building and strengthening, customer services through social media, and direct business generation, which is one of the most important and is driven from Communication departments. (...) However, leading the digital environment, knowing it in depth and making the most of the opportunities it provides can make leaders in their field of companies that hardly had any presence at all or practically did not exist just a few years back. (Ferran Serrano, Director of Marketing and Communication at T-SYSTEMS IBERIA).

More than 60% of the respondents believe that international communication is going to become more and more relevant in their companies. What are the main challenges that the market is going to throw at Communication Directors in this respect?

The main challenge is to understand the dynamic abroad, face up to that reality with international eyes and criteria, and find out how the mechanisms of public opinion work. I think that that is sometimes the hardest thing to do because there is a natural tendency to evaluate everything using the same criteria and experience as at home. I do not like giving advice, but if I had to give any, then it would be to get used to the international environment and work with local professionals in each country. (Francisco Polo, Director of Communication and Corporate Responsibility at FERROVIAL).

There is no single successful way to manage international communication. Some companies have created networks of professionals located in their external markets who report to their HQs and others have chosen to create communication hubs, with multilingual, multicultural professionals, from which to work with international markets. As a result of my experience, I would be inclined to advise companies starting out in international communication to opt for the second model: a hub at HQ makes it easier to control information and does not hinder market adaptation, provided it has the right professionals. Once consolidated, an extremely smooth-running network of communicators (local communication managers) can be set up. (Carmen Valera, President of BURSON MARSTELLER). ●

Te ayudamos a potenciar tu negocio

Con Vodafone Integral Empresas, conecta
tu negocio con una red todavía más rápida

Infórmate en el **1443** o en potenciatunegocio.com

Vodafone
Power to you





La comunicación corporativa en España es Dircom

In Spain, Dircom stands for corporate communication

Socios de Dircom en el VI Congreso Interno celebrado en 2013.

Dircom's associates in the VI Internal Congress (2013).

Dircom es la Asociación europea más valorada por sus socios

Dircom is the European association most highly valued by its members

EN 1992, la iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la comunicación motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsabilidades en la empresa y la sociedad, provocó la constitución de Dircom. Los profesionales de la comunicación necesitaban prepararse para las nuevas funciones que estaban desempeñando, requerían de representación para que su función en la empresa fuese reconocida y demandaban poder compartir experiencias con otros profesionales que estaban en una situación similar, así como estar organizados de cara a la toma de determinadas decisiones conjuntas relativas a la profesión.

Hoy Dircom ha conseguido poner en valor la función y a sus profesionales. El *networking* queda patente con sus más de 100 actividades al año en el estado español. Forma a los profesionales tanto en las últimas tendencias del sector como en aquellas temáticas necesarias para desempeñar su labor ejecutiva dentro de un comité de dirección. Además, todo lo relacionado con la ética y la RSC está presente en el día a día de la Asociación. >

DIRCOM began to take shape in 1992 on the initiative of a group of high-profile professional communicators, driven by the growing importance and scope of their responsibilities, both professionally and in society as a whole. Communication practitioners needed to equip themselves for the new functions they were expected to perform, lacked the representation required in order for their function in companies to be duly acknowledged and felt a need to share their experiences with other professionals in similar situations to their own. These were the chief reasons why an Association of Communication Directors was such a necessity.

Thanks to Dircom, both the function and those performing it now receive the recognition they duly deserve. With more than 100 activities, between those organised in Madrid and by its different regional branches, the association's networking function is evident. It helps train professionals not only in the latest trends in the sector, but also in the skills they may require in order to perform executive work in management committees, not to mention everything related to ethics and CSR, all part and parcel of the Association's everyday business. >

La Asociación de Directivos de Comunicación en España ha sabido desarrollarse desde lo particular a lo general y hoy marca tendencia a nivel mundial organizando el Foro Mundial de la Comunicación Corporativa en España (WPRF), con la Global Alliance for Public Relations and Communications Management, de la que es socia fundadora, y editando este Anuario en el que por primera vez se analizan las tendencias de la profesión a nivel mundial. Además, según el European Communication Monitor (ECM), el estudio más relevante sobre la comunicación corporativa en Europa, Dircom es la Asociación Europea más valorada por sus socios.

HITOS DE DIRCOM

PUBLICACIONES:

- **ANUARIO DE LA COMUNICACIÓN.** Tras varios años, Dircom ha conseguido que su *Anuario de la Comunicación* sea la publicación más relevante de la comunicación corporativa en España. En ella analiza las tendencias del sector e incluye el único directorio de la comunicación en España con más de 3.000 referencias.



- **MANUAL DE LA COMUNICACIÓN.** El *Manual de la comunicación* es la primera publicación que recoge cómo se debe estructurar un departamento de Comunicación en empresas e instituciones. Una herramienta fundamental para los dircoms de cara a sus directores generales y CEO.



- **LIBRO DE CASOS DIRCOM-IESE.** La Escuela de Negocios IESE y Dircom se han unido para publicar el primer libro de casos de comunicación. Un libro de premio ya que uno de los Casos incluidos en el mismo, el del grupo multinacional del sector energético Gas Natural Fenosa, ha sido premiado en los COMM PRIX AWARDS en la categoría de mejor caso de éxito. >



The Spanish Association of Communication Directors has managed to make the move from the particular to the general and is now an international trendsetter, organising the World Public Relations Forum (WPRF) in Spain in collaboration with the Global Alliance for Public Relations and Communications Management, of which it is a founding member, and publishing this Yearbook, which analyses worldwide trends for the first time ever. And that is not all, according to the European Communication Monitor (ECM), the most relevant study of corporate communication in Europe, Dircom is the European association most highly valued by its members.

DIRCOM MILESTONES

PUBLICATIONS

- **COMMUNICATION YEARBOOK.** After a number of years, Dircom has managed to make its Communication Yearbook the most relevant publication in the industry, analysing trends in the sector and providing the only directory of communication in Spain, with more than 3,000 entries.

- **COMMUNICATION MANUAL.** The Communication manual is the first publication to set out how a Communication department should be structured in companies and institutions. A fundamental tool for Communication Directors regarding relations with their CEOs.

- **DIRCOM-IESE BOOK OF CASE STUDIES:** The IESE Business School and Dircom joined forces to publish the first book of communication case studies ever to be brought out. A prize-winning book, given that one of the cases included, that of the energy multinational Gas Natural Fenosa, won the category of best academic case study of a success story in the COMM PRIX AWARDS. >



JORDI GARCIA TABERNERO, director general de Comunicación y Gabinete de Presidencia de Gas Natural Fenosa, recibió de la mano de José Manuel Velasco, presidente de Dircom y miembro de la Junta Directiva de la Global Alliance, el premio Comm Prix Awards, concedido por la Global Alliance al mejor caso de estudio por "La misión del dircom en una fusión", presentado por la compañía energética e incluido en el libro *Comunicación Casos Prácticos* editado por Dircom y el IESE. El caso elaborado por Gas Natural pone de manifiesto el papel trascendental de la comunicación como herramienta estratégica al servicio de la empresa. ●

JORDI GARCIA TABERNERO, CCO and Director of the Chairman's Office at Gas Natural Fenosa, received the Global Alliance's Comm Prix Awards prize for the best case study for "The mission of the Director of Communication in a merger", presented by the energy company and included in the book *Communication Case Studies*, published by Dircom and the IESE business school, from José Manuel Velasco, President of Dircom and member of the Board of Directors of the Global Alliance. This case study, produced by Gas Natural, highlights the key role of communication as a strategic tool at the service of business. ●

EVENTOS INTERNACIONALES:

- **WORLD PUBLIC RELATIONS FORUM 2014.** Dircom organiza, junto con la Global Alliance for Public Relations and Communications Management, el primer Foro Mundial de la Comunicación Corporativa bilingüe, en castellano y en inglés, que marcará las tendencias de la comunicación corporativa y las relaciones públicas del futuro.
- **I CONGRESO EUROPEO SOBRE COMUNICACIÓN DE LA RSC.** Con más de 25 ponentes internacionales y un centenar de dircoms españoles, Dircom ha organizado por primera un encuentro de profesionales enfocado a la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.
- **DIRCOM, PARTNER NACIONAL DE LA CUMBRE DE AMEC.** La Asociación Internacional para la Medición y la Evaluación de la Comunicación (AMEC), organiza anualmente el evento más importante a nivel mundial sobre la medición de la comunicación que contó en su Cumbre celebrada en Madrid en 2014 con Dircom como *partner* nacional y Acceso, empresa especializada en seguimiento, evaluación y análisis de la comunicación, como patrocinador oficial. Sergi Guillot, CEO de Acceso y director de AMEC destacó el papel decisivo que el análisis y la evaluación de la comunicación jugarán entre los profesionales del sector al afirmar que “demostrar el valor de la comunicación y su impacto en el negocio es un reto fundamental para los profesionales de toda Europa y la medición será decisiva para superar ese reto”.

FORMACIÓN

- **PSGE IE.** El Programa Superior de Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación que dirigen conjuntamente IE Business School y Dircom, ha sido una de las primeras iniciativas en España en formación empresarial y de comunicación conjunta y hoy es un referente formativo para la profesión.

Sergi Guillot, director general de Acceso, en la inauguración de la 5ª Cumbre Europea para la Medición y Evaluación de la Comunicación.

Sergi Guillot, CEO of Acceso, in the 5th AMEC European Summit.



- **ESCUELA DIRCOM.** En Dircom se ofrece de manera gratuita a los socios contenido en el que se entiende que debe estar formado el director de Comunicación de manera gratuita contenido en el que entendemos que debe estar formado el director de Comunicación para poder desarrollar adecuadamente su actividad en un entorno tan cambiante como en el que nos encontramos. ●

INTERNATIONAL EVENTS

- **WORLD PUBLIC RELATIONS FORUM 2014.** In collaboration with the Global Alliance for Public Relations and Communications Management, Dircom is organising the first bilingual World Public Relations Forum, in both Spanish and English, set to define the corporate communication and public relations trends of the future.
- **1st EUROPEAN CONGRESS ON CSR COMMUNICATION.** With more than 25 international speakers and some hundred Spanish Communication Directors, Dircom organised the first ever professional encounter focusing on Corporate Social Responsibility in companies.
- **DIRCOM, NATIONAL PARTNER FOR THE AMEC SUMMIT.** The International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) annually organises the most important event on the measurement of communication in the world. Dircom acted as its national partner for the Summit it held in Madrid in 2014 and Acceso, a company that specialises in the monitoring, evaluation and analysis of communication, officially sponsored the event. Sergi Guillot, Acceso's CEO and Director of AMEC, highlighted the pivotal role that the analysis and evaluation of communication will play for professionals in the sector, stating that “demonstrating the value of communication and its impact on business is a fundamental challenge for professionals throughout Europe, and measurement will prove decisive when it comes to overcoming this challenge”.

TRAINING

- **PSGE IE.** The Higher Business Administration and Communication Management Programme, jointly directed by the IE Business School and Dircom, was one of the first training programmes in Spain to address both business and communication, and is now a benchmark for the profession.
- **DIRCOM SCHOOL.** Dircom offers its members free contents on what it believes Communication Directors should be trained in to enable them to perform their work adequately within the fast-changing environment in which they live. ●

Compromiso:

Contribuir al desarrollo económico y social de los países con inversiones en infraestructuras de calidad.

Resultado:

Desde 2003 Abertis ha invertido más de **15.000 millones de euros** en los territorios en los que opera.



Abertis es el grupo líder mundial en la gestión de autopistas de peaje e infraestructuras de telecomunicaciones. Un grupo global, con presencia en 11 países y más de 17.000 empleados, orientado a la creación de valor a través de la inversión en infraestructuras que contribuyan al desarrollo económico y social de los territorios y países donde opera.

abertis.com

 **abertis**
cumplimos nuestros compromisos

Entrevista / Interview

“Nunca ha habido un momento más emocionante para participar en las relaciones públicas”

“There has never been a more exciting time to be involved in PR”

JAGUAR LAND ROVER cuenta con más de 30.000 empleados en todo el mundo. En 2013 recibió el Awarded Responsible Business of the Year en Reino Unido y otros 200 premios internacionales, como el Golden Steering Wheel por el Jaguar F-TYPE. Desde 2008, pertenece a la compañía Tata.

“Nuestro objetivo como empresa es dar a cada uno de nuestros clientes una experiencia que les encante, en una relación que dure toda la vida”

¿Qué papel tiene como Head of Global PR Communications de Jaguar Land Rover en el organigrama?

Soy miembro del Comité Ejecutivo y rindo cuentas directamente al Dr. Ralf Speth, CEO de Jaguar Land Rover. Soy responsable de las relaciones públicas globales, las relaciones con los medios de comunicación, la comunicación interna, las relaciones públicas de la marca y de las corporativas de empresa, lo cual respalda otras actividades en todo el negocio, como la puesta en escena de nuestra presencia en los salones del automóvil, las relaciones con los inversores y la responsabilidad social corporativa. En consecuencia, es un puesto polifacético y con una proyección internacional.

¿Cómo ha evolucionado el papel de Head of Global PR Communications?

Nunca ha habido un momento más emocionante para participar en las relaciones públicas. El antiguo enfoque de “canal unidireccional” ya no funciona porque vivimos en un mundo totalmente conectado, impulsado por el contenido, en el que el público (o los “ciudadanos->

JAGUAR LAND ROVER employs around 30,000 people globally. In 2013 it was awarded Responsible Business of the Year in the UK and won 200 awards around the world, including the Golden Steering Wheel for the Jaguar F-TYPE. Since 2008, Jaguar Land Rover has been owned by Tata.

WHAT role does the Head of Global PR Communications at Jaguar Land Rover have in the organization chart?

I am a member of the Executive Committee and report directly to Dr Ralf Speth, the CEO of Jaguar Land Rover. I am accountable for global public relations, media relations, internal communication, brand and corporate PR (which supports other activities across the business such as staging our presence at motor shows, investor relations and corporate social responsibility): as a result, it's an incredibly varied role with an international canvas.

How has the role of Head of Global PR Communications evolved?

There has never been a more exciting time to be involved in PR. The old “one-way channel” approach no longer works, because we are in a totally connected, content-driven world in which audiences (or ‘citizen journalists’) help to write the story. Accordingly, our strategies and activities have to be increasingly creative and need to work well on a wide range of platforms, and prove appealing to third-party influencers around the world. The Head of Global PR Communications has to draw these strands together into a coherent whole which is capable of adapting to global circumstances and rapid change, rather than adopting the outdated, monolithic “broadcast to the world” approach.

How does Jaguar Land Rover manage corporate communication and brand-product communication?

We have one Jaguar Land Rover PR team, looking after brand and corporate activities: but we also work increasingly closely with our colleagues in the Marketing, Sales and Service function which reports to the Group Marketing Director Phil Popham. Being able to work with a team which looks after the business as well as its brands means that we can ensure that all our activities are complementary and amplify each other. >

Fiona Pargeter

Head of Global PR Communications
Jaguar Land Rover

@jlrpr





Land Rover en el Salón del Automóvil de Frankfurt 2013.

Land Rover in the IAA Commercial Vehicles in Frankfurt 2013.

periodistas”) ayudan a escribir la historia. En consecuencia, nuestras estrategias y actividades tienen que ser cada vez más creativas y, para funcionar bien en una amplia gama de plataformas, atractivas para los *influencers* de terceros en todo el mundo. Un Head of Global PR Communications tiene que reunir estos aspectos en un conjunto coherente, capaz de adaptarse a las circunstancias globales y a los cambios rápidos, en lugar de adoptar el enfoque obsoleto y monolítico de “transmitir a todo el mundo”.

¿Cómo organiza Jaguar Land Rover la comunicación corporativa y la comunicación de marca o de producto?

Tenemos un equipo de relaciones públicas en Jaguar Land Rover que se ocupa de la marca y las actividades corporativas, pero también trabajamos cada vez más estrechamente con nuestros colegas de los departamentos de Marketing, Ventas y Servicio, que dependen del director de Marketing del Grupo, Phil Popham. Ser capaz de trabajar con un equipo que se ocupa de la empresa, así como de sus marcas, significa que podemos asegurar que todas nuestras actividades sean complementarias y se potencien mutuamente.

Un aspecto complejo es la comunicación acerca de los cambios en la participación de la empresa (Ford, BMW, Tata...) a las partes interesadas. ¿Cómo ha gestionado la Head of Global PR Communications esta información en los últimos años?

Desde 2008, Jaguar Land Rover es propiedad de Tata, lo que significa que toda la comunicación a los accionistas y el anuncio de los resultados financieros se gestionan desde Bombay, en estrecho contacto tanto con nuestros equipos de relaciones con los inversores y de relaciones públicas de Jaguar Land Rover.

La disciplina esencial que debe seguir un Head of Global PR Communications es recordar que los inversores deben tener un lugar importante entre nuestro público, >

A complex aspect is communication about changes in shareholding (Ford, BMW, Tata...) to stakeholders. How has the Head of Global PR Communications managed this information in recent years?

Since 2008, Jaguar Land Rover has been owned by Tata, which means that all communication to shareholders and the announcement of financial results is managed from Mumbai, in close contact with both our investor relations and PR teams at Jaguar Land Rover.

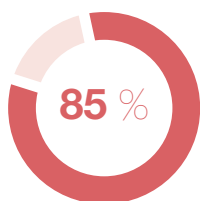
The critical discipline for the Head of Global PR Communications is to remember that investors should be given an important place among our audiences, but they are still only one group of our main stakeholders. Primacy goes to the customer, and our ultimate touchstone has to be contributing to customer experience. Our purpose as a company is to give every one of our customers an experience they love, in a relationship that lasts a lifetime.

What differences or similarities do you find with public relation strategies in India and other countries?

The Indian market is incredibly dynamic, and business there is infused with a strong entrepreneurial spirit. As a result, PR strategies must show that we are offering something genuinely new to the market. It is also important to ensure that PR activation is culturally appropriate, and that any third-party endorsement is instantly recognisable to the audience in that country.

What are the next challenges for Jaguar Land Rover's corporate communication?

We now live in a completely connected world in which customers quite rightly need to believe that they come first in the relationship they have with businesses – and they won't hesitate to tell the world if their company lets them down. In terms of both corporate and brand communications, this means being able to operate and respond appropriately to events in every country, in every time zone and across every media platform – including user-generated content. ●



“Debido a que se exportan el 85% de los productos de Jaguar Land Rover, tenemos que asegurarnos que la estrategia de relaciones públicas se dirige a los principales mercados de todo el mundo”.

“As 85% of Jaguar Land Rover products are exported, we have to ensure that the PR outcome appeals to our largest markets around the world”.

“Our purpose as a company is to give every one of our customers an experience they love, in a relationship that lasts a lifetime”

pero no podemos olvidar que ellos son solo uno de entre todos nuestros principales grupos de interés. El cliente es lo primordial, y nuestra piedra angular tiene que ser la contribución a la experiencia del cliente. Nuestro objetivo como empresa es dar a cada uno de nuestros clientes una experiencia que les encante, en una relación que dure toda la vida.

¿Qué diferencias o similitudes encuentra entre la estrategia de relaciones públicas en la India y en otros países?

El mercado de la India es increíblemente dinámico, y allí el negocio está impregnado de un fuerte espíritu empresarial. Como resultado de ello, las estrategias de relaciones públicas deben demostrar que estamos ofreciendo algo realmente nuevo en el mercado. También es importante

asegurar que la activación de las relaciones públicas sea culturalmente apropiada, y que cualquier apoyo de terceros sea fácilmente reconocible para el público de ese país.

¿Cuáles son los próximos retos de la comunicación corporativa de Jaguar Land Rover?

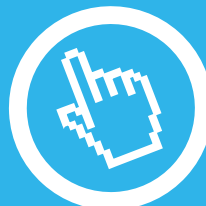
Vivimos en un mundo completamente conectado, en el que los clientes, y con toda la razón, necesitan creer que son lo primero en la relación que tienen con las empresas, y no dudarán en contárselo al mundo si su compañía les decepciona. En términos de comunicación corporativa, esto significa ser capaces de operar y responder de manera adecuada a los acontecimientos en todos los países, en todas las zonas horarias y en todas las plataformas, incluidos los contenidos generados por los usuarios. ●

Responsabilidad Social Corporativa

Corporate Social Responsibility

Estamos comprometidos con el crecimiento de nuestro negocio de manera responsable y sostenible. Con ello, añadimos valor para nuestros clientes, para nuestra empresa, para las comunidades de las que formamos parte y para la economía en general. Fue un gran orgullo recibir el premio Empresa Responsable del Reino Unido en 2013 (Business in the Community's Responsible) por parte del Business in the Community de Reino Unido. ●

We are committed to growing our business responsibly and sustainably. In doing so we add value for our customers, our company, the communities we are part of, and the wider economy: and we were extremely proud to be named Business in the Community's Responsible UK Business of the Year in 2013. ●



capraboacasa.com

El compromiso de Caprabo a un solo click.



IFEMA
Feria de Madrid

www.ifema.es

CALENDARIO 2014 FERIAS Y CONGRESOS

es AQUÍ
es AHORA

ENERO

- 22-26 FITUR**
Feria Internacional de Turismo
- 29-31 PROMOGIFT**
Salón Internacional del Regalo Promocional

FEBRERO

- 05-09 GIFTRENDS MADRID**
Semana Internacional del Regalo, Decoración, Joyería y Bisutería
- 05-09 INTERGIFT**
Salón Internacional del Regalo y Decoración
- 06-09 IBERJOYA**
Salón Internacional de la Joyería, Platería, Relojería e Industrias Afines
- 06-09 BISUTEX**
Salón Internacional de la Bisutería y Complementos
- 14-16 MOMAD METRÓPOLIS**
Salón Internacional del Textil, Calzado y Complementos

14-18 MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID

El Punto de Encuentro del Sector Asegurador

19-23 ARCOMADRID

Feria Internacional de Arte Contemporáneo

19-23 AULA

Salón Internacional del Estudiante y de la Oferta Educativa

20-22 FORO DE POSTGRADO

Salón Internacional de la Educación de Tercer Ciclo

25-28 SICUR

Salón Internacional de la Seguridad

27-02 CINEGÉTICA

Pasión por la Caza y la Pesca

MARZO

- 04-06 WORLD ATM CONGRESS**
- 10-13 SALÓN DE GOURMETS**
Feria Internacional de Alimentación y Bebidas de Calidad
- 13-15 EXPDENTAL**
Salón Internacional de Equipos, Productos y Servicios Dentales
- 13-15 PROPET**
Feria para el Profesional del Animal de Compañía
- 20-23 MADRID GOLF**
Feria Internacional de Golf
- 20-23 PÁDEL PRO SHOW**
Salón de la Industria del Pádel
- 25-27 FER-INTERAZAR**
Feria Internacional del Juego

25-27 INFARMA Madrid

Congreso Europeo de Oficina de Farmacia. Salón de Medicamentos y Parafarmacia

25-27 MATELEC EIBT CHINA

Exposición Internacional de Electricidad y Tecnología Inteligente para Edificación SHANGHAI

26-27 WORLD OLIVE OIL EXHIBITION

El Encuentro Mundial del Aceite de Oliva

29-06 ALMONEDA

Feria de Antigüedades, Galerías de Arte y Coleccionismo

ABRIL

04-06 EXPOÓPTICA

Salón Internacional de Óptica y Optometría

09-10 eCOMExpo

El Futuro del ecommerce

09-10 OMEExpo

El Futuro del Marketing Digital

23-24 Congreso y Exposición @asLAN.2014: "Cloud&Network Future"

Salón Internacional de la Franquicia

MAYO

06-08 GENERA

Feria Internacional de Energía y Medio Ambiente

07-10 SEMANA INTERNACIONAL DE LA CONSTRUCCIÓN Y REHABILITACIÓN EFICIENTE

SCS
Salón Internacional de Soluciones para la Construcción Sostenible

VETECO
Salón Internacional de la Ventana y el Cerramiento Acristalado

09-11 NATURIVA THE SUMMERFESTIVAL

Festival de los Deportes y Actividades en la Naturaleza

14-16 EWMA-GNEAUPP

24th European Conference of the Wound Management Association / X National Symposium on Pressure Ulcers and Chronic Wounds

20-22 BIT BROADCAST

Salón Profesional Internacional de la Tecnología Audiovisual

20-25 SALÓN DEL AUTOMÓVIL DE MADRID

100 x 100 MASCOTA
Feria del Animal de Compañía

24-25 SIMA

Salón Inmobiliario Internacional de Madrid

29-01 I SALÓN DEL PÁDEL

La Feria de Pádel más importante del mundo

JUNIO

- 04-05 EXPO FOODSERVICE**
Encuentro Profesional de Restauración y Hostelería 11ª Edición. Todos los ingredientes de un buen negocio en hostelería
- 11-13 EsClean**
Salón Profesional de la Limpieza e Higiene
- 11-13 TECMA**
Feria Internacional del Urbanismo y Medio Ambiente
- 11-13 SRR**
Feria Internacional de la Recuperación y el Reciclado
- 13-22 SALÓN DEL VEHÍCULO DE OCASIÓN**
- 16-17 FORO DE DESARROLLO MINERO SOSTENIBLE**
- 26-29 MULAFEST**
Festival de Tendencias Urbanas

SEPTIEMBRE

- 10-14 GIFTRENDS MADRID**
Semana Internacional del Regalo, Decoración, Joyería y Bisutería
- INTERGIFT**
Salón Internacional del Regalo y Decoración
- MADRIDJOYA**
Salón Internacional de la Joya Urbana y de Tendencia
- BISUTEX**
Salón Internacional de la Bisutería y Complementos
- 12-14 MOMAD METRÓPOLIS**
Salón Internacional del Textil, Calzado y Complementos
- 12-16 MERCEDES-BENZ FASHION WEEK MADRID**
- 19-21 UNIBIKE**
La Feria de la Bicicleta

OCTUBRE

- 02-05 PUERICULTURA MADRID**
Salón Profesional de Productos para la Infancia
- 07-09 MRO AVIATION WEEK EUROPE**
- 13-15 INTERNATIONAL NO-DIG MADRID**
- 15-17 SICUR LATINOAMÉRICA**
Exhibición Internacional de Equipos, Productos, Tecnologías y Servicios para la Seguridad Integral SANTIAGO DE CHILE
- 15-17 FRUIT ATTRACTION**
Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas
- 16-18 SIMO EDUCACIÓN**
Salón de Tecnología para la Enseñanza

16-19 MADRID GAMES WEEK

La gran Feria del Videojuego

17-19 SALÓN LOOK INTERNACIONAL

La Feria de la Imagen y la Estética Integral

24-26 MOMAD 1001BODAS

Salón de Productos y Servicios para Celebraciones

28-31 FIAA

Feria Internacional del Autobús y del Autocar

28-31 MATELEC

Salón Internacional de Soluciones para la Industria Eléctrica y Electrónica

29-30 MetalMadrid

Feria Industrial de la Comunidad de Madrid

NOVIEMBRE

- 05-06 EMPACK**
El Salón Profesional del Envase, Etiquetado, Embalaje y Acondicionamiento
- 05-06 LOGISTICS MADRID**
El Salón Profesional del Almacenaje, Manutención y Logística
- 12-13 FERIA DE EMPLEO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD**
- 13-16 BIOCULTURA**
Feria de Productos Ecológicos y Consumo Responsable
- 14-16 NATURIVA THE WINTERFESTIVAL**
Festival de los Deportes y Actividades en la Naturaleza
- 15-16 BEBÉS Y MAMÁS**
El Salón de la Futura Mamá, Bebé y Nuevas Familias
- 15-23 FERIAARTE**
Feria de Arte y Antigüedades
- 20-21 ORTO MEDICAL CARE**
Feria de la Ortoprotésica, Productos de Apoyo a la Discapacidad, Servicios Profesionales a la Tercera Edad
- 29-30 ¡TAXI!**
Feria del Taxi

DICIEMBRE

- 04-08 DABADUM**
Salón del Ocio Infantil en Familia
- 10-14 ALMONEDA Navidad**
Feria de Antigüedades, Galerías de Arte y Coleccionismo

Calendario sujeto a modificaciones, actualizado a fecha 17/03/2014

Confirmar fechas en LINEA IFEMA o www.ifema.es

Feria organizada por IFEMA

Certamen internacional certificado por UFI (Asociación Mundial de la industria Ferial)

IFEMA Internacional

IFEMA CALL CENTER

LLAMADAS DESDE ESPAÑA
INFOIFEMA 902 22 15 15
LLAMADAS INTERNACIONALES (34) 91 722 30 00
FAX (34) 91 722 58 01
IFEMA Feria de Madrid
Avd. del Partenón, 5
28042 Madrid

lineaifema@ifema.es

Tribuna / Opinion

Actualizando el perfil

Updating the profile



Herbert Heitmann

Presidente /

President EACD

Vicepresidente ejecutivo /

EVP Bayer AG

LA LABOR del director de Comunicación está cambiando: hay que afrontar nuevos retos y expectativas, tenemos herramientas nuevas a nuestra disposición y hay que negociar un puesto también nuevo en la jerarquía empresarial. Para facilitar la comprensión de estos cambios en el nivel más alto de nuestra profesión, he querido destacar ocho enseñanzas fundamentales que he extraído de mi trabajo y mi entorno, que, si bien no pretenden ser incontestables, podrían ayudar a esbozar el nuevo perfil de las relaciones públicas.

1. El director general es el auténtico jefe de comunicación...

Le guste o no, el ejecutivo de más alto rango en una organización siempre es el responsable de Comunicación y no puede delegar estas funciones. Hay unos cuantos directores generales que son buenos comunicadores por naturaleza, pero probablemente hay otros tantos que eluden estas responsabilidades. Por eso, el director general tiene que contar con respaldo profesional para llevar a cabo esta tarea, y el director de Comunicación es la persona indicada para proporcionarle ese apoyo.

2. ...pero el director de Comunicación juega un papel único

Por un lado, el director de Comunicación tiene que actuar como cualquier otro directivo y generar los resultados esperados. Por otro lado, hay momentos en los que el director tiene que poner el contrapunto al director general y actuar como si fuera su *sparring*: prevenirle ante posibles errores, hacerle retroceder cuando sea necesario y decirle algunas desagradables verdades. Si se limitan a actuar como altavoces de la empresa y a pintarlo todo de color de rosa, son más que

nada un peligro para la empresa.

3. No puedes no comunicarte

Es una realidad indiscutible en la vida moderna: vivimos en un mundo en el que es imposible no comunicarse.

4. Los profesionales de la comunicación tienen que tener habilidades digitales

THE WORK of the communication director is changing: new challenges and expectations have to be met, new tools can be used and a new position within the organisational hierarchy is to be negotiated. To understand the changes at the highest level of our profession, I have highlighted eight key lessons that I have noted in my work and the environment around me that, while not meant to be definitive, might help to outline the new public relations profile.

1. The CEO is the real chief communicator...

The highest ranking official in an organisation, whether he or she likes it or not, is always the chief communicator – and this role cannot be delegated. There are quite a few chief executives who are natural born communicators, but there are probably an equal amount of leaders who shirk this role. It is therefore necessary that the chief executive has professional support in this task, and the communication director is ideally positioned to fulfil this role.

2. ...but the communication director has a unique role to play

A CCO is required to be a manager and deliver

Cualquier persona que tenga un *smartphone* puede publicar contenidos con mejor soporte técnico y de redes que el de los periódicos punteros de hace unos 20 años: este simple hecho ha cambiado nuestra manera de comunicarnos y de consumir información. Como comunicadores, tenemos que reflejar todo esto en nuestra manera de afrontar el mundo exterior, especialmente en situaciones de crisis. >

consistent results, just like any of their peers. At the same time, there are certain moments when the communication director needs to be a kind of personal sparring partner for the chief executive officer, to warn against mistakes, to push back where necessary and hold up a mirror that shows some ugly truths. Because merely being a loudspeaker for the organisation, constantly painting everything in positive colours, makes him or her more of a risk than anything else to the organisation.

3. You cannot communicate

An unavoidable fact of modern life: we live in a world where it is impossible not to communicate.

4. Communicators must be digital savvy

Anyone who has a smartphone is a capable publisher with better technical and networking support than leading newspapers had some 20 years ago: this fact alone has changed the way we communicate and consume media, because the right tweet or photo at the right time can dominate the news for the next few hours. As communicators, we need to reflect this in the way we deal with the outside world, not least in a crisis. >

Todos los actores implicados deberían juntarse y acercar sus posiciones, manteniendo al mismo tiempo el enfoque propio de su colectivo

All stakeholder functions should come under one umbrella and be aligned, while continuing to have a stakeholder-specific approach

5. El público está fragmentado

Otra característica de los últimos años es que el público, que hace 20 años podía dividirse claramente en diferentes grupos de actores implicados, ya no encaja en los parámetros de esas definiciones tan claramente delimitadas. Suelen encajar en varias de esas categorías al mismo tiempo. Es muy importante que toda organización cuente con una persona que entienda este entorno tan complicado y sea capaz de identificar las necesidades diferentes de los distintos actores implicados.

6. Todos a una

En conjunto, el público fragmentado y los retos en constante evolución que plantean los nuevos medios apuntan en una misma y clara dirección: todos los actores implicados deberían juntarse y acercar sus posiciones, manteniendo al mismo tiempo el enfoque propio de su colectivo. Sino, siempre se correrá el riesgo de que el público externo detecte la falta de coordinación interna.

7. La imagen corporativa y la reputación confluyen

Otra realidad que se impone en este ámbito es que la creación de la imagen y la reputación corporativa se están fusionando cada vez más. En este aspecto, hay tres elementos fundamentales que hay que gestionar con mucho cuidado: la experiencia corporativa, la necesidad de que la promesa de marca se ajuste a la experiencia corporativa y la reputación. Cuando estos tres elementos se alinean, se forma una combinación invencible: una marca potente con una reputación estelar y actores muy satisfechos.

8. El cazador transparente

Tenemos que dejar de ser recolectores para convertirnos en cazadores, y anunciar al comienzo de cualquier actividad de comunicación su objetivo, su marco temporal y cómo se va a desarrollar.

Todos estos puntos son factores que han contribuido y seguirán contribuyendo a dar forma a las condiciones cambiantes que rodean el trabajo del director de Comunicación. Sin duda, cualquiera podría hacer sus propias aportaciones a esta lista; eso es lo que hace que la evolución de nuestro papel sea tan fascinante. ●

5. Audiences are fragmented

Another feature of recent years is that the public, which 20 years ago could be neatly divided into different groups of stakeholders, no longer fits within the parameters of these neat definitions. Often, they will fit into two or three of these boxes at the same time. It is very important that an organisation has in place somebody who understands this complicated environment and appreciates the different needs of different stakeholders, but who can also ensure that the organisation's communication is highly consistent, authentic and reaches the critical stakeholders through the appropriate channel.

6. All stakeholder functions under the same roof

Taken together, the fragmented audiences and constantly evolving challenges presented by the new media point to one clear solution: all stakeholder functions should come under one umbrella and be aligned, while continuing to have a stakeholder-specific approach. Otherwise there will always be the risk that the lack of internal coordination is detected by external audiences who spot differences in the tone of messages.

7. Corporate branding and reputation is merged

Another emerging reality is that corporate branding and reputation building activities are increasingly being joined together. There are three critical elements here that need to be very carefully managed: corporate experience, the need for the brand promise to match the corporate experience and reputation. When these three elements align, then it becomes an unbeatable combination, a power brand with a stellar reputation and very happy stakeholders.

8. The transparent hunter

We need to become hunters instead of gatherers, and announce at the start of any communications activity the goal, a time frame, and how the development of the activity can be tracked.

These points are all factors which have contributed to and continue to shape the changing conditions of communication directors' work. Doubtless, everyone has his or her own learnings they could add to the list – that is what makes the evolution of our role so exciting. ●

Tribuna / Opinion

El marketing necesita de la comunicación


Marketing needs communication



Paul Holmes

Director ejecutivo / CEO

The Holmes Group

 @paulholmespr

COMO resultado de la revolución de las redes sociales, el ritmo del cambio para los profesionales de las relaciones públicas nunca ha sido tan rápido, y uno de los cambios más significativos es un poco contradictorio: cuando las relaciones públicas cobran más importancia (necesidad de comprometerse y de construir relaciones con los inversores claves de la organización), los profesionales de las RR. PP. corren el riesgo de quedar marginados. La razón radica en que las funciones del marketing y de la comunicación corporativa están convergiendo. O, más concretamente, en que los responsables de marketing inteligentes y con experiencia están empezando a darse cuenta de que necesitan entender las relaciones de los grupos de interés y de las personas influyentes (tradicionalmente el marco de actuación de la comunicación corporativa) para hacer bien su trabajo.

En algunas empresas (especialmente en las centradas en el mercado de consumo) esto podría suponer una amenaza para el responsable de Comunicación ya que puede ver a los profesionales de Marketing cada vez más interesados en sus competencias. Pero esta convergencia del responsable del Marketing corporativo y del responsable de la Comunicación corporativa también puede presentar una oportunidad para los profesionales de la comunicación corporativa que sean capaces de asumir un desafío mayor: en algunas compañías (especialmente, aunque no únicamente, en el ámbito de B2B) hay una oportunidad para el dircom de “controlar” el marketing.

No hay motivo para pensar que este no puede ser el caso. Las relaciones públicas, definidas en términos generales, consisten en gestio-

nar la relación entre una organización y todos sus públicos (incluidos los consumidores). Muchos responsables de comunicación corporativa tendrán que adquirir habilidades en ciertas áreas.

Tendrán que familiarizarse más con los datos, especialmente cuando se trata de entender sus inversiones y planificar su participación y compromiso. Tendrán que ser más proactivos (elaborar un plan maestro para la empresa y

AS a result of the social media revolution, the pace of change for public relations professionals has never been faster than it is today, and one of the most significant changes is a slightly contradictory one: as public relations—the need to engage and build relationships with an organization’s key stakeholders—becomes more important, PR practitioners risk being marginalized.

The reason is that the corporate communications and marketing functions are converging. Or, more precisely, smart and savvy marketers are coming to realize that they need to understand the full range of stakeholder and influencer relationships—traditionally the province of corporate communications—in order to do their jobs properly.

In some companies—particularly those focused on the consumer market—this might pose a threat to the chief communications officer, who will see marketers taking an increasing interest in his or her territory. But this convergence of CMO and CCO might also present an opportunity for corporate communicators who are capable of rising to the challenge: in some

sus marcas) en lugar de reaccionar a las crisis y los problemas que se sucedan.


Tendrán que familiarizarse con una variedad de canales de comunicación y de herramientas (plataformas de medios sociales, publicidad, vídeo, aplicaciones móviles...) en lugar de centrarse en la comunicación verbal. Y necesitarán confianza para operar en el equipo directivo, asesorando a la dirección de la empresa en política y en comunicación. ●

companies (especially, but not only, in the business-to-business realm) there is an opportunity for the CCO to “take over” marketing.

There’s no reason this should not be the case. Public relations, broadly defined, involves managing the relationship between an organization and all of its publics (including consumers). Having said that many CCO will need to sharpen their skills in certain areas.

They will need to become more comfortable with data, particularly when it comes to understanding their stakeholders and planning outreach and engagement. They will need to be more proactive—crafting a master narrative for the company and its brands—rather than reacting to crises and issues as they occur.

They will need to get comfortable with a variety of communications channels (paid and owned and earned) and tools (social media platforms, ads, video, mobile apps and more) rather than focusing on verbal communications. And they will need the confidence to operate in the C-suite, advising the company leadership on policy as well as communications. ●

A photograph of a man and a young girl with red hair laughing together at a table. The man is wearing a grey sweater and the girl is wearing a brown sweater with a bird design. On the table are two Danone yogurt containers, one green labeled 'ACTIVIA' and one blue labeled 'DANONE FRESA'. There are also some fruits, including an apple and an orange, on a plate in the foreground. The background shows a window with trees outside.

**YA
SABEMOS
POR QUÉ EL
POSTRE SE
DEJA PARA
EL FINAL.**

**PORQUE AL FINAL
EMPIEZA LO MEJOR.**

*El momento más divertido de la comida.
El momento sin prisa porque no se enfría.
Al final de una comida llega lo más esperado:
disfrutar.*

*En Danone siempre hemos estado contigo,
alimentando esos pequeños gestos que nos
hacen sentir bien cada día.*

DANONE
alimenta sonrisas

www.alimentasonrisas.es

Norteamérica
North America

La comunicación al servicio del negocio

Communication
as a business
unit



Estados Unidos y, en menor medida, Canadá, representan el paradigma de la comunicación entendida como un área clave al servicio del negocio de las compañías, al mismo nivel que otras, como pueden ser logística, comercial o producción. Tras varios años de dificultades, las tendencias en 2014 auguran un buen ejercicio para el sector.

The United States of America and, to a lesser extent, Canada are the paradigm of communications seen as a business unit, on a par with other areas such as logistics, marketing or production. After several years of hardship, the trends for 2014 bode well for the sector.

ÍNDICE

PULSO DE LA COMUNICACIÓN 116

Everett Martin, miembro del comité directivo de la *Canadian Public Relations Society*, y **William Murray**, presidente de la Public Relations Society of America (miembro de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management), presentan una breve radiografía de la figura del dircom en sus países.

REPORTAJE

La industria de las relaciones públicas en Estados Unidos: claves y tendencias para 2014. 120

Comunicación interna: diez buenas prácticas. 126

ENTREVISTA

Daniel Tisch, presidente y director de Argyle Communications y copresidente del WPRF 2014. 128

TRIBUNA

Tendencias en la gestión de las relaciones públicas y la comunicación en Estados Unidos. **Juan Carlos Molleda**, director del Máster de Comunicación Estratégica Global de la Universidad de Florida. 132

INDEX

PULSE RATE OF COMMUNICATIONS 116

Everett Martin, board member of the Canadian Public Relations Society, and **William Murray**, President of the Public Relations Society of America (member of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management), provide a picture of the figure of the Director of Communications in their countries.

REPORT

The PR industry in the USA: keys and trends in 2014. 120

Internal communication: ten best practices. 126

INTERVIEW

Daniel Tisch, President and CEO, Argyle Communications and WPRF 2014 co-chairman. 128

OPINION

Trends in Public Relations and Communication Management in the United States of America. **Juan Carlos Molleda**, Director Master's Program in Global Strategic Communication, University of Florida. 132

Pulso de la comunicación Pulse rate of communication

“El dircom suele jugar un papel importante de liderazgo, pero no llega a ser ejecutivo”

“A Communication Director is usually an important, but non-executive, leadership role”

1 NORMALMENTE, para acceder a los puestos de comunicación más básicos se requieren estudios superiores. Los campos pueden ser muy variados, pero los más habituales son Relaciones Públicas, Comunicación, Marketing, Empresariales, Filología inglesa o Francesa, Periodismo o Psicología. Progresivamente, los empleadores están exigiendo estudios superiores del más alto rango para aquellos candidatos que se postulan para puestos directivos.

POST-SECONDARY education is generally required for entry-level positions in professional communications; potentially. While many fields of study are suitable, the most common ones include Public Relations, Communications, Marketing, Business/Commerce, English or French, Journalism and Psychology. Employers increasingly require advanced post-secondary education for Director-level candidates.

2 EN LA ENCUESTA de la CPRS de 2013, los encuestados indicaron que las capacidades más importantes eran: comunicación escrita, relación con los medios, gestión de la reputación, gestión de situaciones de crisis, comunicación verbal y medios digitales/sociales. Las habilidades informales o “suaves” incluyen la toma de decisiones estratégicas, la colaboración, saber escuchar, la sensibilidad cultural y la ética.

ACCORDING to the 2013 CPRS survey, respondents indicated that the most important skills were: written communications, media relations, reputation management, crisis management, verbal communications, and digital/social media. The most important informal or “soft” skills were: strategic decision-making, collaboration, listening, cultural sensitivity and ethics.

3 HOY EN DÍA, las organizaciones menos jerárquicas, como las ONG dirigidas por un director ejecutivo tienen a menudo un dircom en el comité de dirección. Asimismo, los directores de Comunicación ocupan puestos muy influyentes dentro de los gobiernos. No obstante, en el caso de las empresas más grandes con mucha jerarquía, el dircom suele jugar un papel importante de liderazgo, sin llegar a ser ejecutivo.

NOWADAYS, organizations with less hierarchy, like NGOs run by an Executive Director, often position a Director of Communications on the management committee. Similarly, Communications Directors hold highly influential positions in governments. However, in a large, hierarchical corporation, a Director is usually an important, but non-executive, leadership role.

4 DEBIDO a la crisis económica mundial, los dircoms pueden encontrarse con presupuestos menores y un equipo menor, y, a su vez, deben afrontar un abanico más amplio de retos. Además, deben estar disponibles las 24 horas del día. El otro cambio permanente que tiene un impacto en todos los profesionales de la comunicación es el continuo crecimiento de las comunicaciones digitales.

DUE to the global economic crisis, Directors may find themselves with smaller budgets and fewer employees, while being asked to tackle a much wider range of challenges. Communications Directors specifically are often expected to be available 24/7. The other main, ongoing change impacting all communications professionals is the perpetual growth of digital communication.

5 UN BUEN director de Comunicación deberá saber investigar tendencias, analizar oportunidades, aplicar tácticas efectivas y mostrar el valor de sus estrategias ante sus jefes.

A GOOD Communications Director will know how to research trends, analyze opportunities, implement effective tactics, and prove the value of their strategies to their employers.



Everett Martin

Miembro del comité de dirección /
National Board Member

Canadian Public Relations Society (CPRS)



@EverettMartin



@cprsnational



Canadian Public
Relations Society

Advancing Public Relations &
Communications Management

1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



MAPFRE, la aseguradora global de confianza

Avanzamos con más de 23 millones de clientes en 46 países para ser su aseguradora fiable y comprometida. Por eso, sea cual sea el horizonte que persigas estaremos a tu lado para ayudarte a alcanzarlo.



alicante
PUERTO DE SALIDA
VUELTA AL MUNDO A VELA

mapfre.com



MAPFRE

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“SE ESPERA que dirija la estrategia, que se anticipe a las crisis y gestione la interacción empresa-cliente”

“THEY ARE regularly expected to drive strategy, anticipate crises and manage customer and client interaction”

1 EL NIVEL educativo de los profesionales de las relaciones públicas que ocupan el puesto de director de Comunicación puede variar mucho. La mayoría de las empresas exigen, como mínimo, una licenciatura en un campo relacionado con la comunicación, pero algunas también requieren estudios superiores, que pueden incluir un máster o formación en aquellas áreas especializadas que priorice la empresa.

THE EDUCATIONAL backgrounds of public relations practitioners who hold a Director of Communications title can vary widely. While, at a minimum, most companies require a college Bachelor's Degree in a field related to communication, some will also request additional schooling that might include a Master's Degree or training in the specialty areas being targeted by the company.

2 EL DIRCOM suele encargarse de gestionar todos los aspectos de la empresa que requieran comunicaciones internas o externas. En algunas empresas, el papel del director de Comunicación puede incluir incluso la comunicación interna.

COMMUNICATIONS Directors are often responsible for managing any aspect of the company that requires internal or external communications. In some companies, the Director of Communications role can extend to include employee communication.

3 CADA VEZ con más frecuencia, al director de Comunicación se le reserva “una silla en el comité” y, muchas veces, debe contribuir al desarrollo y a la definición de la estrategia corporativa. Independientemente de que tenga que jugar o no un papel directo a la hora de determinar la estrategia corporativa, el dircom es habitualmente el encargado de difundirla a todos los públicos mediante otras prácticas corporativas de relevancia.

INCREASINGLY, the Director of Communications is being given a “seat at the table” and is often required to contribute to developing and defining corporate strategy. In both situations where the Director of Communications is required or not required to directly play a part in defining corporate strategy, they are still routinely responsible for communicating strategy to all publics by working with other relevant corporate practices.

4 ANTES, el dircom tenía que centrarse únicamente en la creación de materiales escritos. Ahora, en cambio, se espera que dirija la estrategia, que se anticipe a las crisis y gestione la interacción empresa-cliente.

WHERE once the Communications Director's position was expected to focus solely on the development of written materials, now, they are regularly expected to drive strategy, anticipate crises and manage customer and client interaction.

5 DESDE hace ya unos cuantos años, el ciclo de noticias de 24 horas diarias viene representando uno de los retos a los que el dircom tiene que hacer frente. Sin embargo, se observa que el impacto creciente de las redes sociales lo va eclipsando y se va configurando como el reto primordial al que el responsable de Comunicación va a tener que enfrentarse en un futuro.

WHILE the 24-hour news cycle has been among the challenges experienced by Communications Directors for a number of years already, the growing influence of social media can be seen eclipsing it as the foremost challenge that Communications Directors will face in the future.



William Murray

Presidente / President

Public Relations Society of America (PRSA)



@Bill_PRSA



@PRSA



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



Este babero es de



EL NOMBRE LO DECIDES TÚ

NOSOTROS QUEREMOS DARTE LA FINANCIACIÓN
PARA REFORMAR SU HABITACIÓN, PARA SUS ESTUDIOS...

15.000 MILLONES

PARA PYMES, AUTÓNOMOS Y PARTICULARES

En tu oficina habitual te daremos todos los detalles sobre cómo conseguir tu préstamo y la forma de personalizarlo. Para que tú solo tengas que preocuparte de lo realmente importante.

Bankia

bankia.es



Reportaje / Report

La industria de las relaciones públicas en EE. UU.: claves y tendencias para el 2014 / The PR industry in the USA: keys and trends in 2014

La actual situación financiera requiere que las empresas desarrollen una comunicación transparente, ética y veraz. En la imagen: la Bolsa de Nueva York.

The current economic situation requires that companies develop a transparent, ethical and truth telling communication. Picture: The New York Stock Exchange.

SE ESPERA que el futuro de las relaciones públicas en EE. UU. no sea tan duro como lo ha sido en los años anteriores, aunque la recuperación total queda todavía lejos. Las agencias y las empresas de RR. PP. deberán hacer un gran esfuerzo para adaptar su trabajo a las exigencias y demandas de los clientes. Esta es la conclusión de muchos de los líderes de la industria de la comunicación, quienes ya adelantan algunas de las tendencias que se prevé que van a cambiar o a influir en las RR. PP. en los próximos años.

Ron Culp, asesor y director profesional del Máster de RR. PP. y Publicidad de la Universidad de DePaul, sostiene que la industria de las relaciones públicas incrementará su volumen de negocio, pero no lo suficiente como para crear muchos nuevos puestos de trabajo. “Creo que las empresas aumentarán su confianza en los becarios y los *freelances* en lugar de cubrir puestos a tiempo completo. Las empresas de RR. PP. esperan todavía señales inequívocas de que los actuales indicios de crecimiento se van a cumplir”.

COMUNICACIÓN ÉTICA Y VERAZ

Son muchas las voces que opinan que el primer paso que debe dar la industria de las RR. PP. para revertir la situación actual es recuperar la comunicación ética. Esta es, al menos, la opinión de Kirk Hazlett, profesor adjunto de Comunicación en la Curry College de Milton, Massachusetts, quien sostiene que numerosas estadísticas demuestran que se está perdiendo la confianza en los directores y en los líderes y que “unas RR. PP. efectivas deben basarse en la búsqueda de confianza y seguridad”. Una idea muy similar a la que formula Daniel Tisch, director de Argyle Communications y copresidente del Foro Mundial de la Comunicación 2014, que hace un llamamiento a la comunicación con conciencia: “Los profesionales de las relaciones públicas representan la conciencia de las empresas, por este motivo, en 2014, deberán marcar el rumbo de las >

THE FUTURE of United States PR is expected to be less rough than it has been in previous years, although final recovery is not near. Agencies and PR firms need to make a big effort in order to adapt their work to the requirements and demands of their clients. At least, that is the thought of many communication industry leaders, who forward some trends and tactics expected to change or impact PR over the next few years.

Ron Culp, consultant and Professional Director of the M.A. in Public Relations & Advertising Program at DePaul University, thinks that the PR industry will increase its business, but not so much as to create many new jobs. “I think that agencies and corporations will increase their reliance on interns and contractors instead of filling full-time positions. PR companies are still waiting for hard proof that the current positive signs for future growth are a reality”.

ETHICAL COMMUNICATION AND TRUTH TELLING

Many voices think that the first step that the PR industry should take to recover the situation is to return to ethical communication. That is, at least, what Kirk Hazlett thinks. The Associate Professor of Communication at Curry College in Milton, Massachusetts, says that many statistics show that trust in CEOs and government leaders continues to plummet and that “effective public relations should be about building trust and confidence”. The same idea is expressed by Daniel Tisch, CEO of Argyle Communications and co-chairman of the World Public Relations Forum, who urges everyone to ‘communicate on with conscience’: “In 2014, PR professionals should lead the way as the conscience of the organizations they represent”, he says before going on to describe the utility of tools such as social networks. For Tisch, although many organizations embrace social networks as instruments that empower consumers by compelling corporations and governments to be more truthful and accountable, the complex reality cuts both >

organizaciones”; reconoce, además, la utilidad de herramientas como las redes sociales. Muchas empresas las emplean como instrumentos que refuerzan la figura del consumidor, obligando a las compañías y a los gobiernos a ser más honrados y responsables, pero para Tisch, en cambio, son un arma de doble filo debido a que mientras al público se le bombardea con mucha información al mismo tiempo y se le distrae con múltiples artilugios, las herramientas de comunicación avanzadas pueden llegar también más fácilmente a aquellas personas que distorsionan la verdad.

Emmanuel Tchividjian, primer vicepresidente y director de la agencia de comunicación internacional Ruder Finn, se muestra de acuerdo con lo anterior y señala el poder de la profesión y su capacidad de influencia en el comportamiento de los demás utilizando los medios de comunicación con un impacto positivo o negativo. “Si analizamos los errores éticos recientes en la industria de las relaciones públicas, constataremos que en la mayoría de ellos se incurrió en el engaño. Evitar el engaño alejaría al profesional de las RR. PP. de los errores éticos y ¿qué mejor manera de evitar el engaño que siendo transparentes y honestos?”, concluye.

Lisa Vallee-Smith, cofundadora y codirectora de Airfoil, agencia de comunicación y marketing integrado, centra su reflexión en la importancia de mantenerse cerca del público para hacer sentir único a cada uno de los usuarios. “En la profesión de las relaciones públicas, va a ser imprescindible escuchar, observar y aprender con >

ways; while audiences are at once inundated with information and distracted by multiple devices, advanced communication tools can also facilitate those who would distract from or distort the truth.

Emmanuel Tchividjian, Senior Vice President and Chief Ethics Officer at the international communications agency Ruder Finn, agrees with these views and points towards the power of the PR profession in its capacity to influence other people’s behavior using the media with either a positive or negative impact. “If we analyze recent ethical lapses in the PR industry, we would find out that in almost all of them, deception was involved. Avoiding deception would protect the PR professional from the risk of ethical lapses and, what better way to avoid deception than by being transparent and truthful?”.

Lisa Vallee-Smith, co-founder and co-CEO of Airfoil, an independent integrated marketing communications firm, focuses her opinion on the importance of being near to the audience in order to make it feel unique. “For the PR profession, it will be imperative that we listen, look and learn as passionately as we talk”, she says, claiming that the three critical areas of understanding which leading PR professionals should explore this year are: to make each audience member feel like they are the only one; to leverage the entire data ecosystem; and to measure what matters. “Professional communicators must still communicate, but the message stands a better chance of being received if we pause and enjoy the silence”, she concludes. >

**Estudio GAP VII (Universidad de California del Sur).
Hacia una ‘nueva escuela’
de excelencia y buenas
prácticas**

**GAP VII Study (University
of Southern California). On
the way to ‘new school’
and best practices**

*Escanea el código QR para
acceder al estudio completo*

*Scan the QR code to connect
with the complete study*



UNA INDUSTRIA cuyos métodos están en transición de ‘la vieja escuela’ a una ‘nueva escuela’ define el papel de las relaciones públicas y la comunicación. Esta es una de las principales conclusiones del estudio GAP VII (The Communication and Public Relations Generally Accepted Practices Study), desarrollado por el Centro de Comunicaciones Estratégicas y Relaciones Públicas Annenberg, de la Universidad del Sur de California, que señala las tendencias en comunicación e identifica las buenas prácticas.

Las empresas que adopten las buenas prácticas de ‘la nueva escuela’ (analizar resultados, asignar la responsabilidad de las redes sociales a las RR. PP., establecer un objetivo estratégico a largo plazo, adoptar canales múltiples, tender a creer que las propuestas se tomarán en serio) tienen más posibilidades de ser relacionadas con el éxito. ●

AN INDUSTRY in transition from ‘old school’ to ‘new school’ approaches to managing the Public Relations and Communications function. This is one of the main findings of GAP VII (The Communication and Public Relations Generally Accepted Practices Study). Drafted by the USC Annenberg Strategic Communication and Public Relations Center (SCPRC), the report points out trends professionals should be aware of and identifies best practices.

Companies that embrace ‘new school’ best practices -measurement of outcomes; assignment of primary responsibility for social media to PR; long-term strategic direction; embracement of multiplying touch points; tendency to believe recommendations are taken seriously- are more likely to be associated with success. ●

**TENDENCIAS
EN RR. PP. 2014
EN EE. UU.
PR TRENDS 2014
IN THE USA**



1
Comunicación
ética y veraz
Ethical communication
and truth telling



2
Necesidad de
adaptación
The need
for adaptation



3
Comunicación
estratégica
personalizada
Personal strategic
communications



4
Comunicaciones
integradas
Integrated
communications

la misma pasión con la que hablamos”, opina, a la vez que señala las tres áreas de entendimiento clave que los directores de Comunicación deberán abordar este año: conseguir que las personas que conforman su audiencia se sientan únicos, equilibrar el ecosistema de datos y ponderar y medir lo que verdaderamente importa. “Los profesionales de la comunicación todavía tienen el deber de comunicar, pero es mucho más probable que el mensaje cale mejor si hacemos una pausa y disfrutamos del silencio”, finaliza.

CONSTRUYENDO NUESTRO FUTURO. LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN

El tiempo pasa y las necesidades y expectativas de los clientes y de los consumidores cambian muy rápido, por lo que los profesionales de comunicación tienen que hacer un gran esfuerzo de adaptación de sus servicios para poder satisfacerlos. Los que puedan hacerlo tendrán ventaja sobre los que no. Tal y como apunta Stephen Waddington, director digital y de redes sociales en Ketchum: “Es un gran momento para los profesionales de las RR. PP. que quieran apostar por el cambio”. Y añade que los profesionales del sector no deberían frustrarse ante las expectativas del futuro de la profesión y deberían poner en ellas todo su empeño. “Si pretendemos ocupar nuestro sitio al frente de la situación, los profesionales de la comunicación tenemos que aprender de los compañeros de publicidad y del mundo digital y empezar a reclamar lo que nos corresponde”, opina.

Por su parte, Elise S. Mitchell, presidenta y directora de Mitchell Communications Group, agencia de comunicación galardonada con el SABRE Award a la Mejor Pequeña Agencia del Año en 2012, está igualmente convencida de que los profesionales de las RR. PP. pueden anticipar una serie de futuros cambios y posibles retos. “Pueden prever, entre otros, que las marcas globales invertirán más aún en estrategias locales y crearán conexiones dirigidas a un público muy concreto en un intento de conseguir una mayor relevancia entre los consumidores y asegurarse así un mayor rendimiento de las inversiones; las empresas asumirán un papel más notorio en el manejo del bien >

BUILDING OUR OWN FUTURE. THE NEED FOR ADAPTATION

Time passes and the needs and expectations of PR clients and final consumers change very quickly, so PR professionals must make a big effort to adapt their services in order to satisfy them. The ones that manage it will take the advantage. As Stephen Waddington, Digital and Social Media Director at Ketchum, says: “It’s a terrific time to be in PR for those willing to embrace change”, adding that PR professionals should avoid getting hung up on the future of the profession and get on it. “If we expect to take our place at the head of the table, PR professionals need to learn from our colleagues in the advertising and digital world. We need to get on with taking our ground”.

Elise S. Mitchell, President and CEO at Mitchell Communications Group, a communication firm (2012 SABRE Award for the Small Agency of the Year) is of the same mind. She is convinced that public relations professionals can anticipate a number of changes and challenges in the future. “Among them, expect global brands to shift even more dollars to local strategies and forge truly targeted connections in an effort to build stronger relevance among consumers and ultimately achieve greater ROI; companies will also take a greater role in driving social good by implementing comprehensive corporate social responsibility initiatives that are deeply intertwined with their business models; additionally, more campaigns will be driven by consumers through crowd creation”.

PERSONAL STRATEGIC COMMUNICATIONS

New tools and data allow PR practitioners to identify the needs of the audience and personalize communications strategies. The time is ripe for PR agencies to further their strategies by embracing some of the sophisticated new algorithms and testing schemes that enhance the likelihood of capturing views, enhancing clicks and boosting share rates. “PR practitioners who rely solely on the journalists to advance their clients’ communications interests may eventually be left behind”, says Peter Himler, principal at Flatiron Communications, a communication firm based in New York. >

“En 2014, los profesionales de las RR. PP. deberían marcar el rumbo de sus empresas como conciencia que son de las organizaciones a las que representan”

“In 2014, PR professionals should lead the way as the conscience of the organizations they represent”

Actualidad

La formación y el empleo de los profesionales, objeto de la visita de representantes de países europeos
Claururada la Visita de Estudio organizada por Unión Profesional
[Ver más información >](#)

Representantes de catorce países europeos conocerán las actividades desarrolladas por las organizaciones colegiales en materia de Desarrollo Profesional Continuo
Unión Profesional organiza una Visita de Estudio en Madrid
[Ver más información >](#)

Unión Profesional defiende en Bruselas la regulación equilibrada de las profesiones
La asociación que agrupa a las profesiones españolas participa en una audiencia pública en Bruselas
[Ver más información >](#)

Profesiones NI45: Especial Anteproyecto de Ley de Servicios y Colegios Profesionales
Unión Profesional analiza detalladamente el Anteproyecto de LSCP
[Ver más información >](#)

[Ver toda la actualidad >](#) [Ver todos los eventos >](#)

Noticias Colegiales

Para consultar las noticias pulse sobre los titulares.

29 / 10 / 2013
[Subvenciones para el sector colegial](#)

16 / 10 / 2013
[Nueva publicación de UP que recoge las conclusiones de los Seminarios de Comunicación organizados desde 2005](#)

10 / 10 / 2013
[Directiva de reconocimiento de cualificaciones profesionales - regulación profesional](#)

08 / 10 / 2013
[Unión Profesional, invitada por FAPE a la jornada-debate sobre colegios profesionales de periodistas en Cáceres](#)

08 / 10 / 2013
[Carlos Camicer en el Pleno de ARHOE: «El trabajo se ajustará a la capacidad personal de cada profesional»](#)

Estudios UP

Estudio Económico
Profesiones en el Marco de los Derechos Fundamentales
DPC - Formación
Empleabilidad

Canal Profesiones

UP DIRECTO
Programación
canal profesiones

[Ir a canal profesiones >](#)

Nuestros Blogs

El Blog de las Profesiones
29/10/2013
[Una visita para pensar el futuro formativo de Europa](#)

Carlyle no tenía razón
22/07/2013
[La regulación en la prestación de servicios reduce la economía sumergida](#)

Síguenos en:   

Patrocinadores

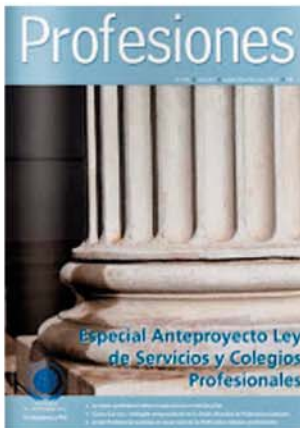
ESTUDIOS UP

Estudio Económico
Profesiones en el Marco de los Derechos Fundamentales
DPC - Formación
Empleabilidad

El Blog de las Profesiones

Carlyle no tenía RAZÓN

PROFESIONES



@UProfesional



Unión Profesional

@UProfesional

Unión Profesional representa a las profesiones colegiadas españolas. Es una referencia del sector y órgano de expresión en torno a los servicios profesionales.

Madrid · union-profesional.blogspot.com

8.432
TWEETS

1.537
SIGUIENDO

2.670
SEGUIDORES



Editar perfil

social mediante la implementación de ambiciosas iniciativas de responsabilidad social de la empresa totalmente relacionadas con sus modelos de negocio; y, además, los consumidores promoverán más campañas creadas por iniciativas populares”, asegura.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PERSONALIZADA

Las nuevas herramientas y datos permiten a los profesionales de las RR. PP. identificar las necesidades de la audiencia y personalizar las estrategias de comunicación. Es el momento adecuado para que las agencias de RR. PP. den un paso adelante y apliquen a sus estrategias los nuevos y sofisticados algoritmos y programas de pruebas que aumentan la probabilidad de atraer visitas, incrementar el número de clics y mejorar la difusión. “Los profesionales de las RR. PP. que confían únicamente en los periodistas para promover los intereses de comunicación de sus clientes pueden acabar quedándose atrás”, sentencia Peter Himler, socio fundador de Flatiron Communications, consultora de comunicación con sede en Nueva York.

De la misma opinión es Valerie Simon, directora de Marketing y Comunicación de Plymouth Rock Assurance, una compañía de seguros con sede central en Boston, quien apunta que las estrategias de comunicación hiperpersonales deberían ir más allá: “Los profesionales de las relaciones públicas que sean capaces de aprovechar la información que les brindan los “macrodatos” para crear experiencias individualizadas tendrán una posición de ventaja a la hora de desarrollar programas estratégicos que creen un compromiso con el público”, afirma.

COMUNICACIONES INTEGRADAS

Por último, muchos profesionales de las RR. PP. reconocen la importancia de concebir las comunicaciones desde una perspectiva holística y de transmitir su importancia a sus clientes. Deirdre Breakenridge, directora de Pure Performance Communications, consultora en New Jersey, lo define como ‘romper las barreras’: “Debe realizarse un proceso en tres fases (colaboración, conexión y transición). Pero, primero, cada disciplina tiene que olvidarse de sus divisiones internas. Las empresas deberían ser más interdisciplinarias y así se beneficiarían de un sistema de apoyo más sólido que permitiría transmitir las comunicaciones a través de los canales interactivos necesarios para ofrecer al cliente una mejor experiencia”. Philip Tate, primer vicepresidente de Luquire George Andrews, una agencia de comunicación situada en Charlotte, al hilo de lo anterior, considera que las empresas

deberían trabajar con un sistema de marketing de comunicaciones integrado, al tiempo que señala la necesidad de centrarse en los contenidos. “En el marketing, el contenido está siempre presente: en las relaciones públicas, en publicidad, en el mundo digital, móvil y social... Se ha convertido en una pieza fundamental de una estrategia más amplia y por ello, cada vez son más (o deberían serlo) los profesionales de las relaciones públicas que incorporan comunicaciones de marketing integradas”. ●

Of the same opinion is Valerie Simon, Director of Marketing Communications for Plymouth Rock Assurance, an insurance company based in Boston, who thinks that hyper-personal strategic communication should go further. “PR pros that are able to take advantage of the information made available by “big data” to create individual experiences for stakeholders will find themselves ahead of the curve when developing strategic programs that will drive engagement with publics”.

INTEGRATED COMMUNICATIONS

Finally, many PR professionals agree with the importance of thinking about communications from a holistic perspective and showing its importance to their clients. Deirdre Breakenridge, CEO at Pure Performance Communications, a communications consultancy based in New Jersey, defines it as ‘breaking down the silos’: “A three part process -collaboration, connection and transition- must be met, but first, each discipline needs to break out of its silo. Companies should become more integrated across disciplines and so they will benefit by building a stronger support system to deliver communications with the interactive touch points necessary to provide a better experience for customers”.

Philip Tate, Senior Vice President at Luquire George Andrews, a PR agency located in Charlotte, agrees and is of the belief that companies should work with an integrated marketing communications system, and focus the key on contents. “Content touches everything in marketing: public relations, advertising, digital, mobile, social... And has become an integral part of a bigger picture strategy, and so, more public relations practitioners are adopting every day (or should adopt) integrated marketing communications”. ●

Escanea el código QR para acceder al blog PRSAY

Scan the QR code to connect with the PRSAY blog



Comunicación
orientada al éxito

Success-oriented
communication



El presidente Obama utiliza todos los medios para acercarse a los ciudadanos.

President Obama uses many ways to get closer to citizens.

EN EL ÁMBITO ANGLOSAJÓN, la comunicación está orientada al éxito, especialmente en el terreno político, y sus directores de Comunicación tienen rasgos útiles trasladables a la comunicación empresarial. Esto es lo que argumenta Jorge Díaz-Cardiel, consultor y autor, entre otros, del libro *Obama y el liderazgo pragmático*, quien muestra como algunos presidentes de Estados Unidos y Reino Unido han utilizado estrategias de comunicación para influir en la opinión pública. “La campaña electoral de Barack Obama se centró en buscar nuevos “consumidores” de su producto; Alistair Campbell, mano derecha de Tony Blair, orientó a la opinión pública a favor del Gobierno a través de los medios de comunicación”, sostiene. Aunque uno de los precursores de la comunicación política fue Pierre Salinger, que trabajó con JFK desde 1960 hasta el asesinato presidencial. Salinger fue el pionero en utilizar la televisión como el medio más eficaz para transmitir mensajes políticos a la sociedad. En 1961, sus métodos fueron revolucionarios y, por ello, tienen un enorme valor histórico”, finaliza. ●

IN THE ENGLISH-SPEAKING WORLD, communication is success oriented, particularly in the world of politics, and the Heads of Communication working in this field display useful features which can be applied to communication in business. This is the view of Jorge Díaz-Cardiel, consultant and author of, amongst other books, *Obama and Pragmatic Leadership*, who shows how some US and British premiers have used communication strategies to influence public opinion. “Barack Obama’s election campaign centred on finding new “consumers” for his product; Alistair Campbell, Tony Blair’s right-hand man, steered public opinion in favour of the Government through the media”, he maintains. “One of the forerunners of political communication, however, was Pierre Salinger, who worked alongside JFK from 1960 until his assassination. Salinger pioneered the use of television as the most effective means of getting political messages across to society. In 1961, his methods were revolutionary and, therefore, of great historical importance”, he concludes. ●

Operador de referencia
en la gestión de aparcamientos
y parques logísticos.

www.saba.eu

saba^o



Reportaje / Report

Comunicación interna: diez buenas prácticas

En abril de 2013, el Institute for Public Relations, una institución con sede en Florida y fundada en 1956, y KRC Research, una empresa de estudios de Mercado, se unieron para realizar entrevistas a responsables de comunicación interna de diez grandes compañías. Estas son las principales conclusiones.

Internal Communications: ten best practices

In April 2013, the Institute for Public Relations, an institution born in 1956 and based in Florida, engaged KRC Research, a full-service market and opinion research firm, to conduct in-depth interviews with ten internal communication professionals. They have come to some very interesting conclusions.

EN TODO lo referido a comunicación interna, KRC identificó cuatro factores que han contribuido al éxito de las empresas analizadas:

- Una organización que conecta la comunicación interna con el resto de miembros de la empresa, siempre de arriba a abajo en la cadena de mando.
- El convencimiento de que una sólida comunicación interna repercute positivamente en la marca y en la empresa, sin necesidad de tener que demostrarlo en cada momento.
- Un amplio número de herramientas y prácticas tanto para escuchar como para transmitir un mensaje.
- El compromiso de mantener informados regularmente a los empleados con antelación y, casi siempre, antes de que los asuntos se hagan públicos en los medios de comunicación y en los medios digitales.

La encuesta revela 10 buenas prácticas en comunicación interna:

1. Primero los negocios, después, la comunicación. Los comunicadores internos tienen que ser, ante todo, hombres y mujeres de negocios con unas excelentes dotes comunicativas. “Ante todo, somos líderes en los negocios. Ser comunicadores es secundario. Y el objetivo no es diseñar el mejor plan de comunicación interna o el mejor programa para un proyecto concreto. Nuestro trabajo es averiguar cómo ayudar a la empresa a vender más camiones o motores de la manera más competitiva posible y obteniendo los mayores márgenes”.

2. Empieza teniendo claro el objetivo. Recuerda que se trata del ¿por qué? Por ejemplo, FedEx tiene >

IN TERMS of internal communications, KRC observed four factors that contribute to success of these companies:

- An organizational structure that connects internal communications with the rest of the company, up and down the chain of command.
- An innate understanding that strong internal communications will have a positive return for the brand and the company that need not be proven at every juncture.
- An arsenal of tools and practices for both listening and communicating a message.
- A strong commitment to keep employees across the company informed in a timely fashion, often before stories break in mass media and digital channels.

The survey also points towards 10 internal communication best practices:

1. Be a business leader first, a communicator second. Internal communications must be seen as business people first, with an expertise in communications. “We are business leaders first, communications second. And the objective isn’t the best internal communication plan. Our job is: How do we help the organization sell more trucks as competitively and at the highest margins possible?”.

2. Begin with the end in mind – remembering it’s all about the “Why?”. For example, FedEx has a shared purpose that its employees have known intimately throughout its 42-year history. “People-Service-Profit (PSP)”. Globally, FedEx employees live this mantra.

3. Challenge -don’t “cheerlead”- employees. The new, collaborative communities we see ascending in the workplace share a distinctive set of values that professor Paul Adler refers to as an “ethic of contribution”. They want and expect to be challenged. This ethic of contribution means going above and beyond the normal job performance to deliver a higher discretionary effort.

4. Create a roadmap for change, but expect detours on the road ahead. Successful organizations develop a clear, measurable path to the desired future state in their drive to create a shared purpose. A shared purpose is meaningless, however, if people with different skills and responsibilities can’t contribute to it and to one another.

5. Build a detailed internal stakeholder map. Creating an internal stakeholder map will have a greater influence on how audiences react to a change and the message we’ve created.

6. Don’t vacate your seat at the table. Having internal communicators involved in the conversations that shape change before decisions are made will enable effective implementation and adoption from the beginning. >

un objetivo común que los trabajadores han conocido durante los 42 años de vida de la empresa: "Gente-Servicio-Beneficio" (PSP, por sus siglas en inglés). Por lo general, los trabajadores de FedEx viven este mantra.

3. Plantea retos a tus trabajadores, en lugar de "darles jabón". Las nuevas comunidades colaborativas que están surgiendo en los lugares de trabajo comparten una serie de valores característicos a los que el profesor Paul Adler, denomina "ética de la contribución". Quieren y esperan nuevos desafíos. Esta ética de la contribución implica ir más allá de lo que se espera de tu puesto de trabajo y ofrecer un mayor esfuerzo personal.

4. Crea una hoja de ruta del cambio, pero cuenta con desvíos en el camino. Las organizaciones de éxito diseñan un camino claro y medible en su determinación de crear un objetivo común. Sin embargo, un objetivo común no tiene sentido si personas con distintas habilidades y responsabilidades no contribuyen al plan global y se ayudan entre sí.

5. Crea un mapa detallado de los grupos de interés internos. Crear un mapa interno de *stakeholders* tendrá una mayor influencia en la manera en la que la audiencia reaccionará a los posibles cambios y mensajes que se creen.

6. Haz valer tu posición en las mesas de decisión. Permitir a los responsables de la comunicación interna participar en las conversaciones en las que se debaten los cambios antes de la toma de decisiones posibilita una implementación efectiva desde el principio.

7. Adopta una voz auténtica. La autenticidad (que supone demostrar integridad, contar a los trabajadores la verdad, aunque sean malas noticias, ser consecuente con lo que se dice y se hace interna y externamente, y actuar honestamente demostrando ser merecedor de confianza) es la nueva tendencia entre las empresas líderes del sector.

8. El poder comunicativo de los superiores. Para la mayor parte de los empleados, la gestión jerárquica y las órdenes de los superiores sigue siendo la principal fuente de información y la que genera más confianza. Por tanto, resulta esencial nombrar encargadas de ello a las personas apropiadas y gerentes de primer rango.

9. El contenido (y la estrategia de contenido) es el que manda. Los comunicadores internos aseguran que refuerzan continuamente los mensajes clave y las directrices. Mantienen los mensajes clave al frente de las comunicaciones y por todos los medios. Si los mensajes empiezan a perder fuerza, debemos recordar que es imprescindible no dejarlos de lado para

asegurar su comprensión y reforzar el compromiso de todos los empleados.

10. El precio de la evaluación. Las mejores empresas hacen un seguimiento continuo y evalúan las estrategias, las tácticas y los canales. Tratan intencionadamente a sus trabajadores como clientes. Plantean preguntas importantes: "¿Se entiende nuestro mensaje? ¿Se actúa en consecuencia?"... Se puede tener una comunicación muy efectiva pero no tiene sentido si ponerla en marcha cuesta 10.000 \$ por persona.

Por último, el grupo de comunicadores también destacó algunos aspectos importantes relativos a la comunicación interna, como la importancia del entorno y de la estructura del sistema de comunicaciones, la filosofía empresarial y, por supuesto, las dos direcciones del proceso: "Los responsables de la comunicación interna somos emisores y receptores de los mensajes. Escuchamos y cambiamos". ●

7. Adopt an authentic voice. Authenticity (which calls for demonstrating integrity, telling employees the truth even if the news is bad, being consistent in what is said and done internally and externally, and acting in an honest, trustworthy way) is the new "green" among best-in-class companies.

8. The power of line-of-sight managers as communicators. For most employees, line-of-sight management through their direct supervisor remains the most trusted resource for information. Empowering key leaders and front-line managers to deliver messages is essential.

9 Content (and content strategy) is king. Internal communicators confirm they relentlessly reinforce key messages and the path forward. They keep key messages at the forefront of all communications and in every vehicle. If messages start to feel stale, we must remember that sticking to them is essential to maintaining understanding and gaining commitment from all employees.

10 The price of measurement. Best-in-class companies relentlessly track and measure strategies, tactics and channels. They intentionally treat their employees like customers.

To conclude, the group of communicators also highlighted some important internal communication issues such as the importance of the environment and the structure of organizational communications, corporate philosophy and, of course, the two-way process: "Those in charge of internal communications are both the distributors and recipients of messages. We are listening and we are changing". ●

Empresas participantes en la encuesta.

Companies participating in the survey.



GE imagination at work



Escanea el código QR para leer el estudio completo:

Diez buenas prácticas en comunicación interna

Scan the QR code to read the full study: Best-in-class practices in employee communication



Entrevista / Interview

Cuantificar el valor de la comunicación: uno de nuestros principales desafíos

EN GENERAL, ¿qué papel juega el director de Comunicación en las grandes empresas canadienses?

¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Creo que cada vez tiene más autoridad y más autonomía. Aunque existen muchos modelos diferentes, porque "comunicación" es un término muy amplio, las responsabilidades del cargo suelen ser las relaciones con los medios, comunicación interna, asuntos públicos, redes sociales, responsabilidad social corporativa y relaciones con el Gobierno, los inversores y otros grupos de interés. También es habitual, como es lógico, que se ocupen de gestionar el trabajo de las agencias de relaciones públicas o de comunicación corporativa externas a la empresa.

Estamos consiguiendo convencer a las empresas de que el modelo más adecuado es aquel en el que el director de Comunicación se comunica directamente con el director general. Esto supone que el dircom participe en el equipo directivo de nivel superior o incluso sea un miembro más de este equipo. Aunque todavía queda un largo camino por recorrer, este modelo es cada vez más habitual. Es muy inteligente porque permite, por una parte, que la estrategia de comunicación de la empresa esté mejor conectada con la estrategia general y, por otra, que el director general entienda mejor qué supone el riesgo de la reputación y la oportunidad. Esta tendencia también está presente en las asesorías: nunca habíamos colaborado tanto ni tan estrechamente con los directores generales como ahora.

¿Cómo ha evolucionado la figura del director de Comunicación en los últimos años?

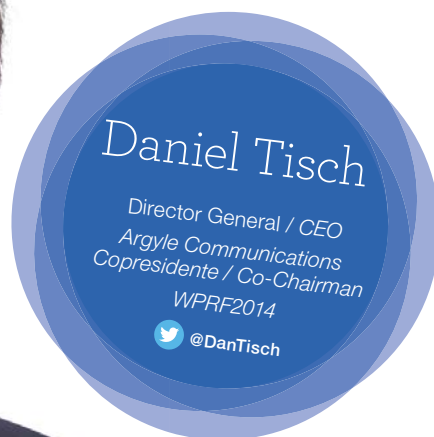
Como ya he señalado, los directores de Comunicación tienen, cada vez con más frecuencia, relación directa con los directores generales, lo que les otorga un papel fundamental como asesores y fuentes de información. Al dircom se le considera un profesional de nivel superior y se espera que escuche activamente, que tenga sistemas de recepción de información para detectar riesgos y oportunidades, y que comprenda a la perfección a los actores más importantes en la empresa basándose en la investigación. Los dircoms dirigen ahora la planificación de posibles escenarios comunicativos y situaciones de crisis y actúan como coordinadores en grupos de colaboración interdisciplinaria integrados por los distintos departamentos relacionados con la comunicación, como Recursos Humanos, Atención al Cliente o Marketing.

Desde su punto de vista, ¿qué responsabilidades debería tener el dircom ideal?

Además de las ya mencionadas, se les suele considerar "guardianes" de las relaciones de la empresa con todas las audiencias y grupos de interés que podrían afectar de una u otra forma a su reputación. Los departamentos de Marketing, Ventas y Atención al Cliente son sus aliados fundamentales en la labor de gestión de marca porque son responsables directos de la relación con los clientes. Generalmente, los directores de estos departamentos están al mismo nivel que el director de Comunicación en la jerarquía empresarial, pero progresivamente encontramos más estructuras en las que el resto de departamentos se comunican con un directivo de nivel superior del ámbito de la Comunicación, que actúa como principal responsable. Muchos de nuestros clientes han adoptado este sistema, sobre todo en el sector público y en organizaciones sin ánimo de lucro. En el mundo corporativo el cambio de modelo está siendo más lento, porque hay una larga tradición de apego al marketing, instaurado en la época previa a la aparición de las redes sociales, cuando el público y los *stakeholders* en la empresa tenían menos poder de comunicación.

En su opinión, ¿cuál es el perfil ideal del director de Comunicación?

Como es natural, yo estuve directamente implicado en el trabajo realizado por Global Alliance for Public Relations and Communications Management para definir, mediante los Acuerdos de Estocolmo y el Mandato de Melbourne, la organización comunicativa y para identificar las >



Measuring the value of communication is one of our foremost challenges

“Los dircoms no tienen que aspirar a ejercer control de los mensajes en redes sociales, sino a ganar poder de influencia”

“Managerial thinking therefore has to shift from asserting control to earning influence in social media”

GENERALLY speaking, what role does the Director of Communication play in Canada? What roles and responsibilities does he/she have?

I see increasing authority and autonomy for Directors of Communication in Canada. While there are many different models and the term ‘communication’ is a broad one, the position’s responsibilities often include media relations, internal communication, public affairs, social media, corporate social investment, and stakeholder, investor and government relations. They also, naturally, typically manage the work of the organization’s external public relations or corporate communications agency.

We are making progress in persuading companies that the best model is for the Chief Communication Officer to report directly to the CEO, which typically makes him or her at least a participant if not a member of the senior executive team. While we still have a long way to go, I see this model more every year. It is smart because it enables the company’s communication to be better connected to its strategy, and for the CEO to be better prepared to understand both reputation risk and opportunity. We see this in the consulting world, too: we have never had more and deeper relationships with CEOs.

· How has the figure of the Communication Director evolved in recent years?

As I noted above, Directors of Communication are more frequently reporting directly to CEOs, giving them a critical role as counsellors and providers of both communication and contextual intelligence. The Director of Communication is held to a higher standard, with the

expectation that he or she should have a sophisticated, research-based understanding of the company’s key stakeholders and active listening and intelligence gathering systems to detect both risk and opportunity. Directors of Communication are leading scenario and crisis communication planning more frequently, and acting as ‘convenors’ of interdisciplinary collaboration with the various functions that touch communication – such as human resources, customer service and marketing.

From your point of view, what responsibilities should an ideal communications director have?

In addition to the responsibilities noted above, Directors of Communication are most frequently seen as custodians of the organization’s relationships with all audiences and stakeholders who may affect its reputation. Marketing, sales and customer service are critical partners in brand management, as they have direct responsibility for relationships with customers. While the leaders of these functions are usually peers of the Director of Communication, we are increasingly seeing structures in which these other functions report to a senior executive whose primary responsibility and skill-set is communication. Several of our clients have shifted to this arrangement – particularly in the public and non-profit sectors. The corporate world is shifting more slowly, given the long legacy of attachment to marketing from the pre-social media age, in which audiences and stakeholders had less communication power.

From your perspective, what is the ideal profile of a communications director? >



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

www.ua.es

$UA + (I + D + i) = +$

+ Investigación + Desarrollo
+ innovación

“El modelo más adecuado es aquel en el que el director de Comunicación se comunica directamente con el director general”

“The best model is for the Chief Communication Officer to report directly to the CEO”

nuevas funciones de los profesionales de la comunicación. Entre estas funciones se encuentran la definición del carácter y los valores de la empresa, la construcción de una cultura de comprensión y compromiso y la gestión de la responsabilidad interna y externa.

¿Cómo debería gestionar una empresa la comunicación online con los usuarios?

El primer gran obstáculo es aceptar que, aunque la disciplina en el sentido del mensaje es más importante que nunca, su control es imposible en una época de acceso generalizado al poder de la comunicación. Los directivos no tienen que aspirar a ejercer control, sino a ganar poder de influencia. El primer acercamiento de muchas empresas a las redes sociales fue prohibir el acceso a ellas dentro de la empresa e ignorarlas de cara al exterior. Paradójicamente, en su esfuerzo por evitar riesgos, las potenciaron y perdieron la oportunidad de construir relaciones positivas. Las grandes empresas convierten a sus trabajadores en una legión de personas que saben escuchar y construyen relaciones con el público y otros agentes implicados basándose en el principio de “ayudar primero, vender después”.

Se está convirtiendo en algo impensable que una empresa en contacto con el público no esté presente en las redes sociales; tan impensable como que no tenga página web o teléfono. Esta tendencia favorece a los profesionales de las relaciones públicas y la comunicación, porque estamos acostumbrados a tener que ganarnos la atención de los demás, a cultivar las relaciones y gestionar problemas.

¿Cómo se puede armonizar la rentabilidad de nuestra actividad y la gestión de los activos intangibles?

La cuantificación del valor de la comunicación es uno de nuestros principales desafíos y siempre lo será, porque es muy difícil calcular el valor de una crisis evitada o trazar una línea de separación entre las relaciones constructivas y la rentabilidad y los ingresos.

Sin embargo, hay tendencias positivas a nuestro favor. En primer lugar, en la actualidad las juntas directivas se preocupan mucho por la gestión del riesgo, y hay pocos riesgos más serios que los relacionados con activos intangibles como la reputación y la marca. En segundo lugar, los Principios de Barcelona sobre medición y evaluación marcaron un hito en nuestra profesión: reflejaron el consenso internacional sobre lo inadecuados que eran nuestros antiguos sistemas de evaluación. Los nuevos tienen que estar, en la medida de lo posible, relacionados con los resultados empresariales. En tercer lugar, la tendencia creciente hacia sistemas de información integrados -que examinan la estrategia de creación de valor de la empresa desde distintas ópticas, no sólo desde la financiera- hace que ejecutivos, juntas directivas e inversores sean más conscientes de la importancia del capital social y relacional. ●

I was, of course, directly involved in the Global Alliance's for Public Relations and Communications Management extensive work in defining the communicative organization through the Stockholm Accords and the Melbourne Mandate, and in identifying the emerging roles for communication professionals. These roles include defining the character and values of organizations, building cultures of listening and engagement, and managing both internal and external responsibility.

How should a company manage online communication with users?

The first key hurdle is accepting that while message discipline is more critical than ever, message control is impossible in an era of widespread access to communication power. Managerial thinking therefore has to shift from asserting control to earning influence. Many companies' first approach to social media was to ban access internally and ignore it externally. In their eagerness to avoid risk, they paradoxically courted it – and lost opportunities to build relationships. Great companies turn their employees into an army of listeners, and they build relationships with audiences and stakeholders based on the principle of helping first and selling later.

A public-facing organization without a social media presence is quickly becoming as unthinkable as not having a website or a telephone. This trend favours public relations and communication professionals, because we are accustomed to having to earn attention, nurture relationships and manage issues.

How can we harmonize proving the cost-effectiveness of actions and the management of intangible assets?

Measuring the value of communication is one of our foremost challenges, and always will be because it is very difficult to calculate the value of a crisis that has been prevented, or often to draw a line between healthy relationships and revenue and profitability.

There are, however, positive trends in our favour. Firstly, boards of directors are very much seized with risk management now, and few risks are more severe than risks to intangible assets such as reputation and brand. Secondly, the Barcelona Principles on measurement were a landmark for our profession because they reflected an international consensus that our old systems of measurement were inadequate – and our new systems must wherever possible correlate with business outcomes. Thirdly, the accelerating trend toward integrated reporting – which looks at the organization's value creation strategy through multiple lenses beyond the financial – means that executives, boards and investors will be more sensitized to the importance of social and relationship capital. ●

Escanea el código QR para descargar el libro con los Principios de Barcelona sobre medición y evaluación.

Scan the QR code to download the book about the Barcelona Principles on measurement.



A large-scale offshore wind farm is shown, with numerous wind turbines stretching across the horizon over a vast, blue ocean. The sky is clear with a few light clouds. The perspective is from a low angle, looking out over the water towards the turbines.

SIEMENS

El mundo de mañana necesita respuestas duraderas.

Por este motivo empezamos a construirlas hoy con clientes de todo el mundo.

Y por este motivo diseñamos nuestra tecnología para que sea más duradera y consuma menos recursos. Ayudamos a nuestros clientes a reducir sus emisiones de CO₂, e innovamos ofreciendo respuestas nuevas con una de las carteras medioambientales más amplias del mundo.

Como resultado de este trabajo, hemos sido designados los mejores de nuestro sector por el Dow Jones Sustainability Index. Además, el Carbon Disclosure Project (la base de datos independiente más grande del

mundo con información corporativa sobre cambio climático) nos ha reconocido como la mejor empresa del mundo.

Sin embargo, nunca afirmaríamos que tenemos todas las respuestas. Por eso trabajamos con 190 países, miles de ciudades y decenas de miles de empresas en los sectores de la energía, la industria y la salud.

Trabajamos en el mundo de hoy para crear respuestas que lleguen al mundo de mañana.

[siemens.com/answers](https://www.siemens.com/answers)

Tribuna / Opinion

Tendencias en la gestión de las relaciones públicas y la comunicación en Estados Unidos

Trends in Public Relations and Communication Management in the United States of America



Juan Carlos Molleda

Director del Máster de Comunicación Estratégica Global de la Universidad de Florida
Director Master's Program in Global Strategic Communication, University of Florida

[@GlobalPRMolleda](#)

EN ESTADOS UNIDOS, la gestión de relaciones públicas y comunicación continúa con un crecimiento sostenido. Esta tendencia al alza se observa en todo tipo de organizaciones y sectores económicos. Como consecuencia de este crecimiento, se demandan cada vez más profesionales cualificados en el campo de la gestión de relaciones públicas y comunicación, sin embargo, la oferta de expertos en esta materia no es suficiente para satisfacer la demanda.

Por ejemplo, yo mismo estoy desarrollando una propuesta de becas del Departamento de Empleo de Estados Unidos que ofrezca formación a los profesionales desempleados que les permita optar a puestos en relaciones públicas, gestión de comunicación y comunicaciones audiovisuales. La convocatoria de propuestas refleja que numerosas agencias y organizaciones están solicitando visados de trabajo para profesionales extranjeros de las citadas disciplinas. Lo ideal sería, según el Departamento de Empleo, cubrir esas vacantes en gestión de relaciones públicas y comunicación con trabajadores nacionales, especialmente teniendo en cuenta que la tasa de desempleo en EE. UU. es todavía elevada.

EL MERCADO DE TRABAJO

La publicación *Occupational Outlook Handbook* (2014-15) de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. tiene registrados 229.100 especialistas de la gestión de relaciones públicas y comunicación y calcula una previsión de crecimiento en el sector del 12% entre los años 2012 y 2022, lo cual se traduce en 27.400 nuevos puestos de trabajo al final de dicho periodo. El crecimiento es similar

al del resto de las ocupaciones. En cambio, las previsiones de los salarios de los especialistas de relaciones públicas son prometedoras. En mayo de 2012, la Oficina calculó que los ingresos medios anuales de estos especialistas serían de 54.170 \$, muy por encima del salario medio anual del resto de trabajadores, que se cifró en 34.750 \$. Entre las razones que explican el crecimiento continuo de esta práctica estratégica, la Oficina aduce la necesidad que todo tipo de organizaciones tiene de vincular a sus grupos de

PUBLIC RELATIONS and communication management continues its steady growth in the United States. This growing trend can be seen across all types of organizations and economic sectors. As a result of this growth, there has been an increasing demand for trained professionals in public relations and communication management. However, the demand for public relations and communications experts falls short of their supply.

For instance, I am developing a grant proposal for the U.S. Department of Labor that offers to re-train unemployed professionals to be ready to take up entry-level positions in public relations, communication management, and visual communications. The call for proposals states that many agencies and organizations are requesting work visas for foreign professionals of the aforementioned practices. Ideally, according to the Labor Department, the need for public relations and communication management specialists should be met domestically, especially considering that the U.S. unemployment

interés en una época de rápido desarrollo de las comunicaciones digitales donde ya hay muchos productores de contenidos.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

El apresurado mundo en el que vivimos y trabajamos exige una serie de conocimientos y habilidades por parte de los profesionales de la gestión de relaciones públicas y comunicación. Según Arik Hanson, presidente de la consultora ACH Communications, y Grace M. Lavigne, responsable de The Journal of >

THE LABOR MARKET

The U.S. Bureau of Labor Statistics' Occupational Outlook Handbook (2014-15) reports 229,100 public relations and communication management specialists and estimates a growth forecast of 12% in the sector between 2012 and 2022, which translates into 27,400 new jobs by the end of this period. The growth is as fast as the average of all occupations. In contrast, the picture for the employment wages for public relations specialists is promising. In May 2012, the bureau calculates the median annual income for these specialists at US\$ 54,170, well above the median annual wage for all workers, which was calculated at US\$ 34,750. Among the reasons for the continuous growth of this strategic practice, the bureau explains the need for all types of organizations to engage their stakeholders in an era of rapid digital communications developments when many people are content producers. >

Commerce, entre estos conocimientos y habilidades que se necesitan figuran: 1) Experiencia en dirección y trabajo en equipo, 2) Conocimiento extrínseco o interdisciplinar, 3) Habilidad para contar historias y 4) Pensamiento estratégico (los trabajadores capaces de pensar estratégicamente son muy valorados debido a la dificultad que supone encontrarlos). Por ser más concretos, tres habilidades muy apreciadas son la capacidad de escucha (investigación), el dominio de las estrategias de compromiso y la pericia en producción audiovisual (*PRWeek Career Guide*, 2013).

CONCLUSIONES

En Estados Unidos hay una gran demanda de gestión de relaciones públicas y comunicación y ésta continuará creciendo. El salario de los especialistas del sector supera el de la media del resto de profesiones. Los profesionales actuales y futuros deben demostrar conocimientos y habilidades más allá de las estrategias, técnicas y tácticas. Deben de-

mostrar un gran conocimiento y una serie de habilidades interdisciplinarias para comprometer de manera efectiva y captar la imaginación de la multitud de grupos implicados. La habilidad para conseguir reconocimiento de la marca, influir en quienes influyen y construir redes positivas a través de la comunicación auténtica y los valores compartidos es la clave para ganarse el pensamiento y el corazón de los *stakeholders*. ●

KNOWLEDGE AND SKILLS EXPECTED

The fast-paced world in which we are living and working demands an enhanced set of knowledge and skills from public relations and communication management professionals. According to Arik Hanson, principal of ACH Communications, and Grace M. Lavigne, editor of the *Journal of Commerce*, among the knowledge and skills needed are: 1) Management and teamwork experience, 2) extraneous or multidisciplinary knowledge; 3) the ability to tell stories; and 4) strategic thinking — individuals who think stra-

tegitically are among the hardest things to find in the marketplace for incoming specialists. More specifically, listening ability (research), mastering of engagement strategies, and expertise in videography are skills greatly appreciated in the practice (*PRWeek Career Guide*, 2013).

FINAL THOUGHTS

The practice of public relations and communication management is in great demand in the United States and will continue to grow. The wages earned by specialists are above the median wage of all professions. Current and incoming professionals should possess knowledge and skills beyond strategies, techniques, and tactics. They need to master multidisciplinary knowledge and skills to effectively engage and capture the imagination of a multiplicity of stakeholder groups. The ability to gain mindshare, influence the influencers and build positive network through authenticity communication and shared values is the key to winning the hearts and minds of stakeholders. ●

El control da confianza.

Hoy ▶

09:30: Revisar el inventario.

11:30: Hacer seguimiento de los clientes potenciales.

15:00: Hablar con el proveedor sobre el plan de producción.

Cuando aumenta la demanda de tu negocio, nuestro software te ayuda a controlar el crecimiento. Es fácil de usar y cuentas con un servicio de asistencia para todo lo que necesites.

Visita sage.es/confianza

¿Preparados para las nuevas tendencias de comunicación?

Ready for new
communications
trends?



Los responsables de Comunicación en Australia y Nueva Zelanda se enfrentan al reto de adaptarse con éxito a las nuevas necesidades de las empresas y de los ciudadanos, con especial atención a todo lo relativo a la comunicación digital y *social media*.

The Heads of Communications in Australia and New Zealand face the challenge of successfully adapting to companies and citizens' new needs, with a particular stress on everything related to digital communication and social media.

ÍNDICE

PULSO DE LA COMUNICACIÓN

136

Pauline Rose, presidenta del Public Relations Institute of New Zealand, y **Julian Kenny**, responsable de Educación del Public Relations Institute of Australia, ambos miembros de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, presentan una breve radiografía de la figura del dircom en sus países.

REPORTAJE

Comunicación corporativa en Australia, entre el pasado y el futuro. 140

La industria de la comunicación en Nueva Zelanda, en proceso de cambio. 142

TRIBUNA

La comunicación corporativa neozelandesa, en una encrucijada. **Peter Parussini**, responsable de Asuntos Corporativos del ANZ Bank New Zealand. 146

INDEX

PULSE RATE OF COMMUNICATIONS

136

Pauline Rose, President of the Public Relations Institute of New Zealand, and **Julian Kenny**, National Education Officer of the Public Relations Institute of Australia, both members of the Global Alliance for Public Relations and Communication Management, provide a picture of the figure of the Director of Communications in their countries.

REPORT

Corporate Communications in Australia, between the past and the future. 140

The communication industry in New Zealand is undergoing a profound change. 142

OPINION

Corporate Communications is at a crossroads in New Zealand. **Peter Parussini**, Head of Corporate Affairs, ANZ Bank New Zealand. 146

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“Los dircoms que informan directamente al director general contribuyen a definir la estrategia de la empresa”

“Those CCO who report directly to the CEO play a part in the definition of company strategy”

1 SEGÚN datos obtenidos por PRINZ en el año 2012, el 78% de los profesionales neozelandeses son licenciados y el 40% tienen un postgrado. El 62% poseen títulos específicos de relaciones públicas o comunicación. También necesitan buenas aptitudes para la comunicación escrita y verbal, y habilidad para relacionarse con personas a todos los niveles.

BASED on data obtained in 2012 by PRINZ, 78% of New Zealand practitioners have a university degree and 40% a post-graduate degree. 62% have specific public relations or communications qualifications. They also need good written and oral communication skills, the ability to relate to people at all levels.

2 VARÍAN según la estructura concreta de la empresa, pero probablemente incluyen la planificación de comunicaciones, relaciones con los medios, comunicación interna, gestión de grupos de interés, diseño gráfico, participación digital y desarrollo y gestión de eventos. Puede incluir o no el marketing.

THIS WILL vary according to the particular company structure, but is likely to include communications planning, media relations, internal communications, stakeholder engagement, graphic design, digital engagement, events/shows and collateral development. It may or may not include marketing.

3 SEGÚN nuestra encuesta del 2012*, el 49% informa directamente al director general y el 33% tiene una clara línea de comunicación con él, pero no le informa directamente. Los que informan directamente al director general contribuyen a definir la estrategia de la empresa.

AGAIN, according to our 2012 survey*, 49% report directly to the CEO, and 33% have a clear line of communication with the CEO while they do not have a direct reporting line. Those who report directly to the CEO play a part in the definition of company strategy.

4 LOS CAMBIOS más importantes de los últimos años se han centrado en el crecimiento de las redes sociales y su mayor velocidad y continuidad (24 horas, 7 días a la semana), además del incremento de la cantidad de información disponible. A su vez, estos cambios han creado una comunicación más bidireccional o polifacética.

THE MOST significant changes over recent years have been the rise of social media and the resultant, much faster, 24/7 nature of communication as well as the increase in information available. These in turn have led to communication being more two-way or multi-faceted.

5 MAYOR complejidad, más velocidad y más homogeneidad en cuanto a las audiencias. Y, como siempre, la difuminación de los límites entre la publicidad, el marketing y la comunicación.

MORE complexity, more speed and more homogeneity in terms of audiences. And as always, the blurring of the lines between advertising, marketing, direct marketing and communications.

*Encuesta de Tendencias PRINZ 2012, realizada por Perceptive Research con 434 encuestados, Abril 2012.
*PRINZ 2012 Trends Survey, undertaken by Perceptive Research with 434 respondents, April 2012.



Pauline Rose

Presidenta / President

Public Relations Institute of New Zealand (PRINZ)

[@PaulineJRose](#) [@PRINZ_Events](#)



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

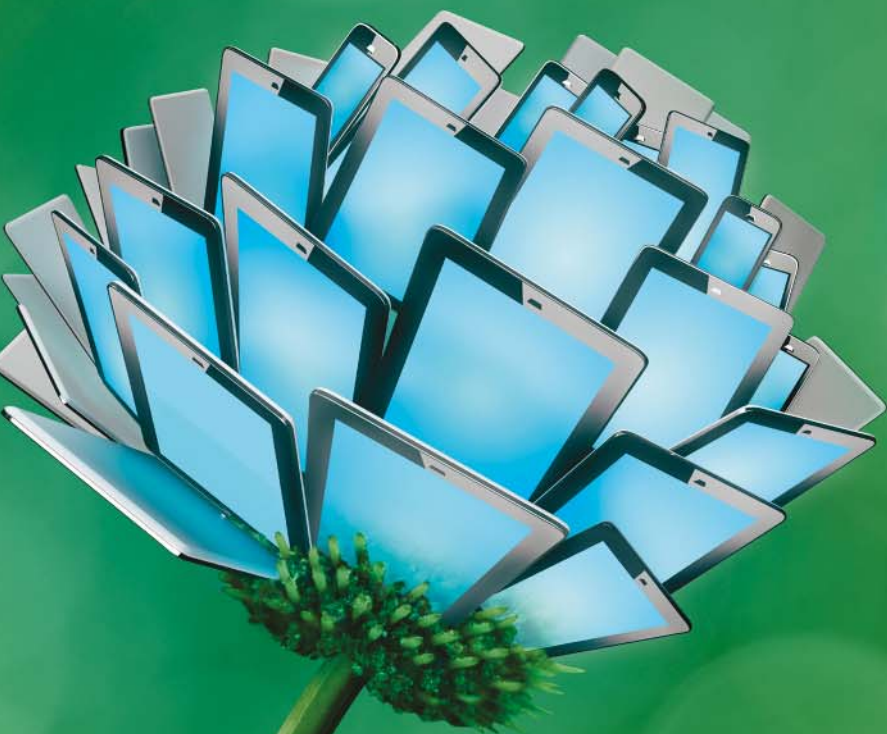
Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?



accenture digital | interactive mobility analytics social

Nuestra propuesta Digital te ayudará a transformar y hacer crecer tu negocio.

Hoy en día la tecnología es capaz de transformar todos los ámbitos de una organización y todos los negocios deben ser Negocios Digitales. Nuestra experiencia sectorial, unida a nuestras capacidades digitales integradas, te permitirá innovar y competir con éxito. Podemos ayudarte a gestionar los procesos digitales y también trasladarlos al entorno Cloud. Nuestro objetivo es conseguir resultados tangibles a partir del mundo virtual. Eso es alto rendimiento, hecho realidad.

Alto rendimiento. Hecho realidad.


accenture

Pulso de la comunicación

Pulse rate of communication

“UNO de los retos de futuro es gestionar la reputación de la marca dentro de un entorno multicanal y diverso”

“FUTURE challenge: manage the brand reputation in a diverse multi-channel environment”

1 NORMALMENTE, necesitan una licenciatura en Comunicación, Periodismo o Económicas, o un máster en Comunicación o Relaciones Internacionales. El trabajo también exige ciertas aptitudes: pensamiento estratégico, dominio de la escritura y la comunicación, sagacidad intelectual, conocimiento de los barómetros económicos, políticos y sociales del país, habilidad para relacionar elementos dispares de la organización, pericia a la hora de asesorar a los ejecutivos de mayor rango, habilidad de crear y poner en marcha campañas de comunicación para la marca que respalden su estrategia global y se alineen con ella, y una gran capacidad para aconsejar sobre la gestión de la reputación de la marca.

THEY USUALLY need a BA in Communications, a BA in Journalism, a BA in Economics, a Master in Communications or a Master in International Relations. Furthermore, some qualities that the job calls for are: strategic thinking, expertise in writing and communicating, intellectually astute and informed of the economic, political and social barometers in their country, an expert in bringing together disparate parts of the organisation, expertise in counselling C level executives, the ability to create and implement communications campaigns for the brand that support and align with the overall brand strategy and providing guidance and expert counsel on brand reputation management.

2 COMUNICACIÓN interna, redes sociales e interacción con los medios a nivel ejecutivo.
INTERNAL communication, social media and executive media engagement.

3 Sí, pero varía de una empresa a otra. Cada vez más, los responsables de Asuntos Corporativos y los vicepresidentes de Comunicaciones informan directamente al director general y tienen reservado “un puesto en el comité”, pero todavía existen sectores en los que el responsable de Comunicación informa al director de Marketing.

YES. But this varies from corporation to corporation. We are increasingly seeing Head of Corporate Affairs roles and VP of Communication roles reporting directly to the MD or CEO, and having a seat at the table. But there are still those sectors that have communications that report to the Marketing Director or CMO.

4 MAYOR evolución de la importancia del papel del comunicador en el ámbito digital. Recibirá “carta blanca” para concebir campañas digitales sobre la base de la habilidad inherente al comunicador de crear mensajes.

GREATER evolution of the role of communicator in the digital realm, being given the reins to conceive digital campaigns based on the messaging expertise that sits naturally within that function.

5 FRAGMENTACIÓN de los medios, pérdida de control de la marca debido a las plataformas digitales y mayor dificultad para gestionar la reputación de la marca dentro de un entorno multicanal y diverso.

MEDIA fragmentation, loss of brand control due to digital platform and greater challenges when managing brand reputation in a diverse multi-channel environment.



Julian Kenny

Responsable de Educación /
National Education Officer

PRIA Public Relations Institute of Australia (PRIA)

 @eduk8tion



1 ¿Qué formación tienen los directores de Comunicación y qué cualidades requiere su puesto?

What kind of educational backgrounds do Directors of Communications have and what qualities does the job call for?

2 ¿Qué áreas de la compañía se coordinan desde la dirección de Comunicación?

What parts of the company are coordinated by the Director of Communications' office?

3 ¿Forman parte del comité de dirección y participan en la definición de la estrategia de las compañías?

Do they form part of companies' Management Committees and play a part in the definition of company strategy?

4 ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en sus responsabilidades en los últimos años?

What significant changes have there been regarding their responsibilities over recent years?

5 ¿Cuáles son los principales retos de futuro a los que se enfrentan?

What are the chief challenges they face in the future?

Su mejor oportunidad de negocio

SALONES Y EVENTOS 2014



Fira Barcelona

www.firabarcelona.com

ENERO

EXPOHOGAR PRIMAVERA

17/20.01

Salón Internacional del Regalo y Artículos para el Hogar

FEBRERO

MOBILE WORLD CONGRESS

24/27.02

Evento Mundial de la Industria de las Tecnologías Móviles

Organizado por GSM Association

4YFN

24/27.02

Evento de Emprendimiento en Tecnologías Móviles

MARZO

COSMOBELLEZA

8/10.03

Salón Internacional de la Estética y Peluquería

Organizado por Gestión de Cosmoberleza, S.L.

EWEA BARCELONA

10/13.03

Evento Europeo sobre Energía Eólica

Organizado por EWEA - European Wind Energy Association

eSHOW

12/13.03

Feria y Congreso Profesional de E-commerce, Digital Marketing, Hosting & Cloud, Social Media, Mobile y Digital Signage

Organizado por Waterteam, S.L.

SALÓ DE L'ENSENYAMENT

12/16.03

Salón de la Educación

FUTURA

14/15.03

Salón de los Masters y Postgrados

PASSENGER TERMINAL EXPO

25/27.03

Feria y Conferencia Internacional de Tecnología, Seguridad, Operaciones, Gestión y Diseño de Terminales de Pasajeros

Organizado por UKIP Media and Events

ABRIL

ALIMENTARIA

31.03/03.04

Salón Internacional de la Alimentación y Bebidas

TURISME - SITC

4/6.04

Salón Internacional del Turismo en Catalunya

HANDMADE FESTIVAL BARCELONA

25/27.04

Una Experiencia Única del Do it Yourself

Organizado por Fira de Barcelona en colaboración con Evident Events

MAYO

BCN BRIDAL WEEK PASARELA GAUDÍ NOVIAS

6/9.05

Desfiles de Colecciones de Moda Nupcial

BCN BRIDAL WEEK SALÓN NOVAIESPAÑA INTERNACIONAL

9/11.05

Salón Profesional de la Moda en Vestidos de Novia, Novio, Fiesta, Comunión, Ceremonia y Complementos

BEBÉS & MAMÁS

10/11.05

Salón de la Futura Mamá, Bebé y Nuevas Familias

Organizado por Feria Bebé, S.L.

ELA 2014

14/15.05

Salón Europeo de la Automatización de Laboratorios

Organizado por Select Biosciences, LTD.

SALÓN INTERNACIONAL DEL CÓMIC DE BARCELONA

15/18.05

Organizado por la Federació d'Institucions Professionals del Còmic

DENIM BY PRÉMIERE VISION

21/22.05

Salón Europeo de la Industria y Tendencias del Denim

Organizado por Première Vision, S.A.

MIHEALTH FORUM

21/22.05

Management & Clinical Innovation Forum

JUNIO

S.I.L

3/5.06

Salón Internacional de la Logística y la Manutención

Organizado por el Consorci Barcelona Zona Franca

BIZBARCELONA

4/5.06

Soluciones para Pymes y Emprendedores

SÓNAR

12/14.06

Festival Internacional de Música Avanzada y New Media Art de Barcelona

Organizado por Advanced Music

SEPTIEMBRE

EUROPEAN CARDIOLOGY CONGRESS

30.08/3.09

Congreso de la Sociedad Europea de Cardiología

Organizado por European Society of Cardiology

SEATRADE MED

16/18.09

Evento Internacional sobre Cruceros en el Mediterráneo

Organizado por Seatrade Global

SEAFOOD BARCELONA

22/24.09

Punto de Encuentro del Sector del Pescado y Marisco del Sur de Europa y del Magreb

Organizado por Diversified Business Communications

EXPOHOGAR OTOÑO

26/29.09

Salón Internacional del Regalo y Artículos para el Hogar

OCTUBRE

EXPOQUIMIA

30.09/3.10

Salón Internacional de la Química

EQUIPLAST

30.09/3.10

Salón Internacional del Plástico y el Caucho

EUROSURFAS

30.09/3.10

Salón Internacional de la Pintura Industrial y el Tratamiento de Superficies

LIBER

1/3.10

Salón Internacional del Libro de Barcelona

Organizado por el Consorci Barcelona Zona Franca y Federación de Gremios de Editores de España

BARCELONA TATTOO EXPO

3/5.10

Convención Internacional del Tatuaje de Barcelona

Organizado por Pro-Arts Iniciativas Artísticas, S.L.

SALÓN INTERNACIONAL DEL CARAVANING

4/12.10

SALÓN NÁUTICO INTERNACIONAL DE BARCELONA

15/19.10

AVEPA - SEVC

16/18.10

Congreso Español de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales - Conferencia Veterinaria del Sur de Europa

Organizado por la Asociación de Veterinarios Españoles Especialistas en Pequeños Animales

HOSTELCO

20/23.10

Salón Internacional del Equipamiento para Restauración, Hostelería y Colectividades

FÒRUM GASTRONÒMIC BARCELONA 2014

20/23.10

Fòrum Gastronòmic Barcelona 2014

NEXTWORLD

29/30.10

Congreso Internacional de Prospectiva

NOVIEMBRE

BARCELONA MEETING POINT

29.10/2.11

Salón Inmobiliario Internacional

Organizado por el Consorci Barcelona Zona Franca

SALÓN DEL MANGA

30.10/2.11

Salón del Manga y del Anime

Organizado por la Federació d'Institucions Professionals del Còmic

COLECCIONA BARCELONA

14/16.11

Salón del Sello, Moneda y Coleccionismo

EXPOMINER

14/16.11

Exposición de Minerales, Fósiles y Joyería

SMART CITY EXPO WORLD CONGRESS

18/20.11

Cumbre Internacional de Ciudades Inteligentes

EIBTM

18/20.11

Salón de la Industria de Viajes de Negocios, Congresos e Incentivos

Organizado por Reed Travel Exhibitions

DENIM BY PRÉMIERE VISION

19/20.11

Salón Europeo de la Industria y Tendencias del Denim

Organizado por Première Vision, S.A.

DICIEMBRE

OCASIÓN

28.11/8.12

Salón del Vehículo Garantizado

AUTO RETRO

4/8.12

Exposición de Coches y Motocicletas de Colección

Organizado por Promobil Group, S.C.P.

FESTIVAL DE LA INFÀNCIA

27.12/4.01.2015

Festival de la Infancia

Recinto Ferial de Montjuïc **M** Recinto Ferial de Gran Via **GV** Port Vell **PV**

Consulte toda la información y la relación completa de salones en:

www.firabarcelona.com - +34 932 332 000 - info@firabarcelona.com

Reportaje / Report

Comunicación corporativa en Australia, entre el pasado y el futuro

Corporate Communications in Australia, between the past and the future

LA COMUNICACIÓN corporativa en Australia está empezando a vivir una profunda transformación. Según una encuesta realizada en 2014 por el Public Relations Institute of Australia (PRIA) a directores de Comunicación, la mayoría detectan una serie de cambios y tendencias que están empezando a afrontar.

Julian Kenny, responsable de Educación de la Asociación, reconoce que una gran parte de los responsables de Comunicación pertenecen al comité de dirección de sus compañías o reportan directamente a la dirección general, "aunque todavía son muchos los que dependen de la dirección de Marketing, por lo que la comunicación todavía tiene un amplio camino por recorrer para considerarse un factor estratégico y decisivo", añade.

Trabajo recurrente

La encuesta indica que la práctica totalidad de los directores de Comunicación de las compañías australianas tienen entre sus funciones la gestión integral de la marca, la gestión de crisis y la gestión de la reputación de la empresa, así como la justificación del retorno de la inversión de las acciones que emprenden (bien ante el director general o ante el director de Marketing).

Sin embargo, hay otros aspectos relacionados con la comunicación que no siempre son responsabilidad única del dircom, como pueden ser la responsabilidad social corporativa, la comunicación interna o la gestión de *stakeholders*, que en muchas ocasiones son desarrollados por otras áreas de forma exclusiva o compartida con él.

Desarrollo de la comunicación online

La encuesta presenta claramente uno de los retos a los que se enfrenta la dirección de Comunicación: el desarrollo de la comunicación digital. Para la mayoría de los >

CORPORATE communications in Australia are starting to experience a deep-seated transformation. According to a 2014 survey of Communications Directors of conducted by the Public Relations Institute of Australia (PRIA), most detect a set of changes and trends that are beginning to crop up.

Julian Kenny, the Association's National Education Officer, acknowledges that many Heads of Communications belong to their companies' management committees or report directly to the CEO, "although a lot are still under Marketing, meaning that communication still has a long way to go before it can be considered a decisive, strategic factor", he adds.

Recurring tasks

The survey indicates that the tasks of practically all Communications Directors in Australian companies include overall brand management, crisis management and corporate reputation management, not to mention justifying the return on investment of the action they take (to the CEO or CMO).

Other communication-related areas, however, are not always the sole responsibility of the Communications Director, such as corporate social responsibility, internal communications or stakeholder management, which are often performed by other areas, be it on their own or in tandem with Communications.

Development of online communications

The survey clearly highlights one of the challenges faced by Communications management: the development of digital communications. Most respondents >

Uno de los retos es responder a las dificultades de gestionar la reputación de la marca en un entorno multicanal

One of the challenges is the complexity of managing brand reputation in a multichannel environment

encuestados, el crecimiento de las redes sociales y de la comunicación móvil va a darse de forma exponencial, por lo que la mayoría es consciente de que debe adaptarse al cambio y afrontar esta nueva situación.

Prácticamente todos los encuestados participan de una u otra forma en redes sociales, pero el porcentaje disminuye progresivamente en otras áreas digitales, como el desarrollo de webs corporativas, marketing de contenidos o acciones de comunicación para *smartphones*.

Próximos retos

Para la mayoría, están muy claros los retos que deberán afrontar: la fragmentación de los medios y de las audiencias, con la consiguiente pérdida del control de la marca y la dificultad de fidelizar a los usuarios y, sobre todo, las dificultades que supone gestionar la reputación de la marca en un entorno multicanal. Además, son muchos los que sostienen que uno de los principales retos consiste en demostrar ante la dirección la necesidad de impulsar el departamento de Comunicación como un área estratégica de la compañía, demostrando la rentabilidad que supone para ella, tanto financiera como en valores intangibles. ●

expect social and mobile communication networks to rocket, and are, therefore, aware that they must adapt to the change and meet the new challenge.

Practically all the respondents work, to some degree, with social networks, but the numbers dwindle in other digital spheres, such as the development of corporate websites, content marketing and smartphone communications.

Upcoming challenges

For many, the challenges to be faced are clear to see: media and audience fragmentation, with the subsequent loss of control of the brand and difficulties when it comes to building user loyalty, and, above all, the complexity of managing brand reputation in a multi-channel environment.

Many also maintain that one of the chief challenges consists of convincing the top management of the need to boost the Communications Department as a strategic area within the company, demonstrating the financial and intangible value it is capable of harnessing. ●

El Batel

Auditorio y Palacio de Congresos

¿Imaginas el lugar idóneo para celebrar tu congreso?

No lo imagines,
ven a Cartagena.

Reportaje / Report

La industria de la comunicación en Nueva Zelanda, en proceso de cambio

En Nueva Zelanda, el mayor desafío en el ámbito de la comunicación son las redes sociales

La crisis financiera global también afecta a Nueva Zelanda, al igual que a muchos otros países, y la industria de la comunicación no es una excepción, pues también está viviendo un profundo cambio. La PRINZ Trends Survey de 2012, encuesta que analiza el papel de los profesionales de la comunicación en Nueva Zelanda, muestra que actualmente la reducción de gastos, la regionalización de las funciones de apoyo empresarial y la utilización de redes sociales son algunas de las tendencias de la industria de la comunicación neozelandesa.

Pero el mayor desafío en el ámbito de la comunicación son los medios de comunicación social. Uno de cada tres (36%) profesionales de la comunicación en plantilla todavía no utiliza ninguna plataforma digital. El 40% utiliza Twitter en nombre de la empresa y el 46% hace lo propio con Facebook. Las redes sociales deberían empezar a concebirse como un canal de comunica-

ción a la manera del marketing tradicional y como una herramienta para comunicarse con los empleados. El perfil representativo de los profesionales de la comunicación en Nueva Zelanda puede ayudar a entender la situación que atraviesa la industria.

Perfil de la comunicación corporativa

El 75% de los profesionales de la comunicación en Nueva Zelanda son mujeres y el 53% tiene más de 40 años. Respecto a su experiencia, la mayoría lleva más de 20 años en su puesto de trabajo y más de 12 realizando labores de relaciones públicas y comunicación. En cuanto a su cualificación, la mayor parte tiene formación específica en relaciones públicas o comunicación. Uno de cada tres profesionales (30%) ha llegado a las relaciones públicas procedente del mundo del periodismo o la publicidad. Tres de cada cuatro tienen al menos un título universitario y dos de cada cinco han cursado un posgrado.

Según la PRINZ Trends Survey, la mayor parte de los encuestados consideran que su desarrollo profesional sigue siendo muy importante por tres razones: para mantenerse al día en un entorno complejo y cambiante; para proporcionar un mejor servicio a los clientes o la empresa, y para seguir siendo competitivos. Entre las destrezas que consideran especialmente importantes, destacan la posibilidad de adquirir unos fundamentos prácticos sólidos y el desarrollo del pensamiento crítico. >

La fusión del ANZ Bank New Zealand

The ANZ Bank New Zealand merge

EN SEPTIEMBRE de 2012, ANZ Bank New Zealand anunció que eliminaría su apreciada marca: National Bank. Iba a fusionarse con su marca de gama media para formar el "nuevo ANZ". Ambas marcas en conjunto contaban con 1,7 millones de clientes en una nación de sólo 4,4 millones de habitantes. ¿Aceptarían los clientes este cambio o se marcharían a la competencia, con el gran perjuicio que eso supondría para ANZ Bank New Zealand?

El cambio exigía que el equipo de Asuntos Corporativos del ANZ Bank New Zealand se comunicara con diversas audiencias -clientes, plantilla, opinión pública, parlamentarios, personas con influencia sobre los clientes, organismos reguladores y medios informativos- a través de mensajes sencillos y coherentes. Pero, para que esos mensajes calaran, era fundamental que el equipo de Asuntos Corporativos consiguiera que las distintas audiencias se mostraran receptivas a una marca en la que se había invertido muy poco anteriormente. Para ello, se organizó una campaña unos 12 meses antes de la fusión para que la imagen de ANZ resultara más cercana. >

IN SEPTEMBER 2012, ANZ Bank New Zealand announced it would do away with its much loved premium brand: The National Bank. It was to be merged with the "every day" ANZ brand to form the "new ANZ". Would the combined 1.7 million customers of both brands – in a nation of only 4.4 million people – accept the change or would they flock away to competitors creating enormous damage to ANZ Bank New Zealand?

The change required ANZ Bank New Zealand's Corporate Affairs team to communicate with multiple audiences – customers, staff, the public, Members of Parliament, customer influencers, regulators and the news media – with simple and consistent messages. But, critically, for those messages to be accepted the Corporate Affairs team needed to make the audiences receptive to a previously under invested ANZ brand. This required a concerted campaign some 12 months ahead of time to make the ANZ warmer and more presentable.

The business objective for the change was to limit as much as possible the number of defecting customers while the >



The communication industry in New Zealand is undergoing a profound change

In New Zealand, the biggest challenge in communication is social media

Like many countries, the global financial crisis also affects New Zealand. The communication industry is no stranger to this and it is undergoing a profound change. The 2012 PRNZ Trends Survey, which analyzes the role of professionals in the communication industry in New Zealand, shows that cost cutting, the regionalisation of company support functions and the use of social media are some of the trends that mark the communication industry in New Zealand nowadays.

But the biggest challenge in communication is social media. One in three (36%) in-house staff are not yet using any social media platforms. 40% are using Twitter on behalf of their own organisation and 46% are using Facebook. Social Media should start to be perceived as a channel for communicating in a traditional marketing sense and a tool for having a conversation with staff. The profile that gathers professionals of Communication in this country helps to understand the situation that affects the industry.

El objetivo comercial era limitar en la medida de lo posible la pérdida de un alto número de clientes, mientras que el objetivo de comunicación pretendía aumentar el prestigio de ANZ entre las diversas audiencias para que el cambio afectase lo menos posible a la reputación de la marca.

Primer paso: investigación. La investigación previa al cambio mostró que el National Bank era muy apreciado por los clientes y que no se comprendía que la marca estuviera considerando su renovación. Esta investigación fue fundamental para determinar la estrategia de actuación: los trabajadores en contacto con el público tenían que entender muy bien el cambio para poder explicarlo a los clientes y defenderlo en sus comunidades.

Segundo paso: comunicación interna. Antes de la fusión se desarrollaron una serie de actividades a nivel nacional, como el patrocinio del Mundial de Rugby y otras competiciones deportivas, para elevar el perfil del banco y para que trabajadores y otras audiencias se sintieran cómodos con ANZ. Además, el personal del National Bank, que nunca había tenido nada que ver con el de ANZ, participó >

Corporate communications profile

75% of New Zealand communication professionals are women and 53% aged over 40. With respect to their experience, most have more than 20 years at their workplace and more than 12 years developing PR and communication tasks.

Talking about their qualification, the majority have a specific PR or Comms qualification. One in three have come to PR from Journalism or Publishing (30%). Three quarters have at least a university degree and two in five have a post-graduate degree.

According to the 2012 PRNZ Trends Survey, professional development continues to remain very important to the majority for three reasons: to keep up with a complex and changing environment; to better serve clients/organisation; to remain competitive. Among all the skills they considered especially important, the possibility of acquiring a solid foundation of practices and developing the skill of critical thinking stand out.

Areas of work and expected growth areas

The main areas of work in which professionals of communication work are: media relations (66%), corporate communications (63%), reputation management (62%), issues management (59%), publicity (53%), internal communication (49%), public affairs (45%), community relations (43%), marketing communication (42%), online PR (39%), consumer and brand PR (33%), government >



communications objective was to enhance the ANZ brand's standing with multiple audiences so that when the change occurred there would be limited reputational impact.

Step one: research. The pre-change research showed that The National Bank was well loved by customers and that there was little understanding that the brand was coming up for renewal. This research was critical in helping determine the strategy, which was based around frontline staff thoroughly understanding the change so they could explain it to customers and be advocates in the communities they live in. >

Ámbitos de trabajo y ámbitos en los que se prevé crecimiento

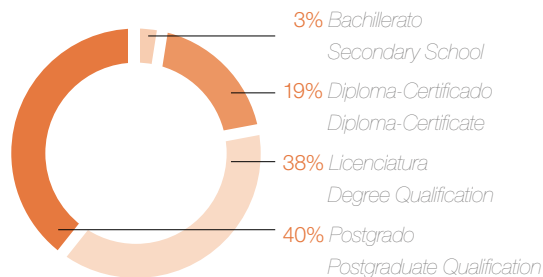
Los principales ámbitos de trabajo de los profesionales de la comunicación son: relaciones con los medios (66%), comunicación corporativa (63%), gestión de la reputación (62%), gestión de problemas (59%), publicidad (53%), comunicación interna (49%), asuntos públicos (45%), relaciones con la comunidad (43%), comunicación comercial (42%), relaciones públicas *online* (39%), relaciones públicas de consumidor y marca (33%), relaciones gubernamentales (32%), propaganda (17%) y relaciones con inversores (8%).

La mayor parte de los encuestados esperan que crezca el ámbito de las relaciones públicas *online* y menos de la mitad creen que puede haber crecimiento en otros ámbitos, como gestión de la reputación (41%), relaciones con la comunidad (39%) y comunicación interna (34%). ●

relations (32%), advertising (17%), investor relations (8%).

The majority of the survey respondents expect an increase in the area of online PR (68%), with less than half foreseeing growth in any other areas such as reputation management (41%), community relations (39%) and internal communication (34%). ●

Estudios de los dircoms / CCO's educational qualification PRINZ Trends Survey 2012.



Escanea el código QR para acceder a la PRINZ Trends Survey 2012.

Scan the QR code to download the PRINZ Trends Survey 2012.



La implicación de la plantilla jugaba un papel importante en el anuncio del cambio

An important part of the announcement of the change was enrolling the staff in the process

en las actividades y se le animó a implicarse con “la otra marca”. La socialización entre trabajadores de ambas marcas les permitió estar más cómodos con el cambio.

Tercer paso: comunicación con stakeholders. Bajo la batuta de Asuntos Corporativos, el día en que se hacía público el cambio, un equipo de comunicación se dedicó a llamar y enviar mensajes a los clientes más importantes y a los generadores de opinión entre los clientes. De este modo, todo el que tenía que conocer la noticia se enteraba de primera mano gracias al banco, en lugar de hacerlo por la prensa o a través de rumores.

Cuarto paso: evaluación de resultados. La investigación llevada a cabo inmediatamente después de la fusión de marcas mostró que el anuncio de fusión había tenido un impacto positivo para ANZ en los índices de popularidad de los bancos en Nueva Zelanda, ya que pasó de la quinta posición a la tercera. El grado de compromiso de la plantilla en este periodo de cambio alcanzó niveles de récord en la organización, muy cerca de las buenas prácticas de la industria internacional.

Es importante señalar que sólo unos 2.000 de los 1,7 millones de clientes dejaron el banco a causa de la fusión. Y desde entonces, la cuota de ANZ en el mercado del préstamo hipotecario —principal motor de la rentabilidad bancaria en Nueva Zelanda— ha crecido y el beneficio anual de la empresa ha alcanzado un récord histórico. ●

Step two: internal communication. To get staff and other audiences comfortable with ANZ ahead of the change required lifting the bank’s profile via a variety of nationwide and community activities, including sponsoring the Rugby World Cup and other competitions. Furthermore, staff from The National Bank brand, which previously never had anything to do with the ANZ, were included in the activities and encouraged to wear “the other brand”. This socialisation of the ANZ with the staff of The National Bank made them more comfortable with the upcoming change.

Step three: Communication with stakeholders. Coordinated and scripted by Corporate Affairs, a team of relationship managers across the bank also called and emailed key clients and customer opinion leaders on announcement day. Everyone who needed to know, found out first hand from the bank rather than via the news media or rumour.

Step four: Measuring the results. The immediate post brand merger research showed that the announcement had gone well with the new ANZ’s favourability ratings taking it from number five out of New Zealand bank brands to number three. Staff engagement during this time of enormous change went to record levels for the organisation and just shy of international industry best practice.

Importantly, only about 2000 customers out of 1.7 million left because of the merger. And since that time the new ANZ’s share of the home loan market – the critical driver of bank profitability in New Zealand - has increased and the company’s annual profit has reached a record high. ●



relaciones personales



actividad on line



reporterismo



movilidad



entretenimiento

Hemos vuelto a los orígenes

Quizá porque la comunicación está en la raíz misma de la persona y la cultura, volvemos al origen. Únete a la tribu.

www.reportarte.es

goitre@reportarte.es

m. +34 609 501 463

 @reportarte

 facebook.com/reportarte



REPORTARTE
NOTICIAS Y COMUNICACIÓN

Tribuna / Opinion

La comunicación corporativa neozelandesa, en una encrucijada

Corporate Communications is at a crossroads in New Zealand



Peter Parussini

Responsable de Asuntos Corporativos /
Head of Corporate Affairs
ANZ Bank New Zealand

 @peter_parussini

 @ANZ_NZ

LA INDUSTRIA de la comunicación corporativa neozelandesa está experimentando un gran cambio. Este cambio se debe a la regionalización de las funciones de apoyo empresarial, al omnipresente uso de redes sociales y a la atención que se presta a los costes empresariales en el periodo posterior a la Crisis Financiera Global (CFG).

Aunque Nueva Zelanda evitó lo peor de la CFG, la reducción de gastos se convirtió en una herramienta importante para que las empresas mantuvieran la rentabilidad en el mejor de los casos y sobrevivieran en el peor. La comunicación, el marketing, los patrocinios y los programas de responsabilidad social corporativa se han convertido para muchos en algo deseable, pero prescindible.

Seis años después de la CFG, es difícil que estos ámbitos recuperen su espacio, especialmente en el caso de muchas multinacionales que los sacaron a oficinas regionales en Australia o el Sudeste asiático. ¿Cómo podría justificar Nueva Zelanda, una nación del tamaño de muchas ciudades con sus 4,4 millones de habitantes, un presupuesto independiente? Esto prolongó la tendencia a la regionalización de dichos ámbitos surgida en muchas grandes empresas en los años 90.

Pero el mayor desafío son las redes sociales. Estos medios son, al mismo tiempo, un canal para comunicarse a la manera del marketing tradicional y una herramienta para conversar con la plantilla, los clientes, los distintos actores implicados y el público en el sentido tradicional de la comunicación corporativa.

Aunque los medios informativos tradicionales siempre tendrán su importancia en la labor de la comunicación corporativa, su peso específico ha cambiado, porque las redes sociales permiten a las empresas sortear a los medios tradicionales y dirigirse al público sin intermediarios.

Esta comunicación directa se produce cada vez con más frecuencia y a múltiples niveles: reclamaciones y consultas de clientes a través de Fa-

THE CORPORATE communications industry in New Zealand is going through profound change. This has been driven by the post Global Financial Crisis (GFC) focus on company costs, the regionalisation of company support functions and the pervasive use of social media.

While New Zealand avoided the worst of the GFC, cost cutting became an important tool for companies to maintain profitability at best and to survive at worst. Communications, marketing, sponsorships and corporate social responsibility programmes became a 'nice to have' for many.

Six years on from the GFC it's hard for those functions to now come back from the retreat. This is particularly so for many multi-nationals who withdrew those functions to regional offices in Australia or South East Asia. How could New Zealand, a nation the size of many cities with 4.4 million people, justify a separate head count?

cebook, selección de personal y demostración de liderazgo intelectual en LinkedIn, anuncio de noticias por medio de Twitter y fomento del compromiso de la plantilla con Yammer.

Los elementos influyentes han cambiado. Antes eran los gobiernos, las grandes empresas y las autoridades quienes indicaban a trabajadores, clientes y opinión pública qué pensar y qué hacer a través de los medios informativos tradicionales. Ahora es al revés: los trabajadores, >

This just continued a 1990s trend of regionalisation of functions in many big companies.

But the biggest challenge is social media. It is both a channel for communicating in a traditional marketing sense and a tool for having a conversation with staff, customers, stakeholders and the public in a traditional corporate communications sense.

While traditional news media will always play a role in what corporate communications does, its weighting has changed. That's because social media enables companies to bypass traditional news media and go directly to audiences.

And that's happening more and more at multiple levels – customer complaints and queries through Facebook, the recruitment of staff and demonstrating thought leadership through LinkedIn, the announcement of news via Twitter and fostering staff engagement using Yammer. >

La comunicación corporativa tiene que cambiar forzosamente para convertirse en una mezcla de distintas disciplinas

Corporate communications will change to become a blend of disciplines

los clientes y la opinión pública dicen a gobiernos, grandes empresas y autoridades qué pensar y qué hacer a través de los medios tradicionales y también de forma directa. Y además, los trabajadores, los clientes y la opinión pública suelen comunicarse entre sí sin prestar atención a nadie más, lo que supone un reto aún mayor para quienes se dedican a la comunicación corporativa.

Todo esto tiene una consecuencia: la comunicación corporativa tiene que cambiar forzosamente para convertirse en una mezcla de distintas disciplinas. Las personas que mejor evolucionen no serán las que vivan atrapadas en estructuras corporativas tradicionales con funciones claramente definidas, sino las que entiendan el poder de contar historias, sean creativas y sean capaces de movilizar las redes sociales.

En este nuevo mundo, Nueva Zelanda está a la cabeza: los trabajadores, los clientes y la opinión pública se centran, con toda la razón, en la información que reciben y no en quién la emite ni en el canal por el que les llega. ●

The influencers have changed. It used to be governments, corporations and authorities telling staff, customers and the public what to think and do via traditional news media. It's now the other way around with staff, customers and the public telling governments, corporations and authorities what to think and do via traditional news media and directly. And, challengingly for those in corporate communications, those staff, customers and the public are often having their own conversations taking no notice of everyone else.

All of this inevitably means corporate communications will change to become a blend of disciplines. Those who evolve best won't be those caught up in traditional corporate structures with clearly defined roles but those who understand the power of storytelling, are creative and can mobilise networks.

In the new world New Zealand is taking the lead, with staff customers and the public are rightly more focused on the information and not who is telling it via what channel. ●

Tu **ILUSIÓN**, nuestra **FUENTE DE ENERGÍA**

Hace 75 años descubrimos una fuente de energía con un poder ilimitado. Con ella hemos sido capaces de hacer grandes cosas, y seguro que podemos hacer muchas más. Porque esa fuente de energía es la ilusión y se encuentra en el corazón de todas las personas.



Esa energía tiene el poder de alcanzar logros que son de todos, como el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia 2013, que refuerza nuestro compromiso social.



QUE LA ILUSIÓN CONTINÚE

Tenemos la oportunidad de demostrar nuestra valía

We have the
opportunity to
prove our value



Anne
Gregory

Presidenta / President
Global Alliance for Public Relations
and Communication Management

 @Global_Alliance

ESTOY muy agradecida a Dircom por pedirme que elabore una tribuna para el prestigioso Anuario sobre tendencias y asuntos de nuestra profesión. Como presidenta de la Global Alliance for Public Relations and Communications Management es un privilegio trabajar con más de 60 asociaciones nacionales, internacionales y académicas de todo el mundo que experimentan la realidad de estas tendencias y problemas de cada día. También ha sido un placer visitar casi la mitad de los países representados en la GA, lo que me ha permitido ser testigo directo de algunas de las oportunidades y desafíos. >

I AM very grateful to Dircom for asking me to provide a postscript on the trends and issues facing our profession for its prestigious yearbook. As Chair of the Global Alliance for Public Relations and Communications Management it is my privilege to work with over 60 national, international and academic associations from around the world and they experience the reality of these trends and issues every day. It has also been my pleasure to visit almost half the countries represented in GA, so I have witnessed first-hand some of the opportunities and challenges personally. >

Tal y como yo las percibo, las tendencias en relaciones públicas y comunicación pueden dividirse en dos ámbitos: las grandes tendencias que definen y marcan el “telón de fondo” de todo nuestro trabajo y, por otro lado, aquellas más específicas de nuestro trabajo diario.

La primera gran tendencia que percibo es una profesión fuerte y en crecimiento. El crecimiento global se sitúa alrededor del 12% y en algunos países es aún mayor. Gran parte del mundo occidental ha estado en recesión y esto se ha hecho notar, pero el signo más alentador es que en algunos países en los que apenas existía, la profesión está emergiendo con rapidez. En el sudeste asiático, por ejemplo, la profesión crece a medida que los países se van abriendo comercial y políticamente.

Segundo. Veo a muchos más profesionales de la comunicación en niveles superiores de mando. Los líderes de las organizaciones tienen que acostumbrarse a las nuevas realidades que imponen la globalización y la autonomía de los *stakeholders* a través de las nuevas tecnologías. Los ejecutivos están recurriendo a los profesionales de la comunicación para que les asesoren sobre cómo hacer frente a un entorno donde se les exige transparencia y rendimiento de cuentas. >

As I see it, the trends in our profession of public relations and communication management can be divided into two groups: the big trends that set the backdrop for all our work, and then those more specific to our daily work.

The first big trend I see is a profession that is strong and growing. Overall growth stands at about 12% and in some countries it is even larger. Given that much of the western world has been in recession, this is remarkable, but the most encouraging sign is that the profession is emerging quickly in some countries where it was virtually non-existent before. In the countries of South East Asia for example, there is rapid growth in the profession as they open up more politically and to trade and travel.

Secondly, I see many more practitioners operating at senior levels. Leaders of organisations are having to come to terms with the new realities of globalisation and the empowerment of stakeholders through new technologies. Chief Executives are turning to practitioners for counsel on how to deal with an environment where transparency and accountability are being demanded of them. >

MÁS PROFESIONALES
DE LA COMUNICACIÓN
SE SITÚAN EN NIVELES
SUPERIORES DE MANDO

MORE COMMUNICATION
PROFESSIONALS OPERATE
AT SENIOR LEVELS

Eventos. Presentaciones. Teambuilding. Congresos. Promociones. Formación

HAZLO ÚNICO

Conclusiones

Final thoughts

La tercera tendencia es que los problemas que afrontan los profesionales son mucho más complejos que antes. Muchas cuestiones se entrelazan y es difícil ver dónde comienza y termina un problema. Además, las organizaciones están mucho más interconectadas y son más dependientes de otras en lo que hacen y en el modo en que pueden hacerlo. La globalización y sus consecuencias están incidiendo mucho en la situación. Los profesionales tienen que trabajar traspasando fronteras y culturas con extensos grupos de *stakeholders* y donde algunos de los problemas más importantes del mundo, como el cambio climático, la seguridad y la salud, no pueden ser ignorados en la toma de decisiones.

En cuarto lugar, veo una profesión donde la presión del tiempo se está incrementando. La necesidad de responder con rapidez y en cualquier momento es algo cada vez más frecuente. Esto es lo que está pasando con el *boom* de la actividad *online*. Hacer frente al creciente número de personas influyentes en el entorno digital y al gran volumen de la actividad de las redes sociales es un desafío enorme. Esto no solo reduce el tiempo en el que se pueden tomar decisiones, sino también el tiempo para reflexionar sobre lo que está pasando para darle sentido al mundo. El reto para nuestra profesión es intentar despegar en dos niveles: para reaccionar ante lo inmediato en el tiempo oportuno, pero también para ser capaces de crear un espacio en el que poder aconsejar a los altos dirigentes sobre los verdaderos problemas que están surgiendo y tomarnos tiempo para escuchar.

Si esas son las “grandes” tendencias: ¿cuáles son las tendencias más específicas de nuestra profesión?

- **Proliferación de canales.** Ha habido un incremento masivo de canales de comunicación: diarios gratuitos, revistas especializadas, televisión digital, servicios de banda ancha, Internet móvil dirigido a una audiencia fragmentada pero significativa, etc. Por este motivo, cada día se hace más difícil encontrar aquellos espacios y lugares en los que hay una experiencia común y compartida, y se incrementa el coste económico que supone agrupar a todos los grupos de interés debido, en parte, a la necesidad de recurrir a más profesionales y de mayor cualificación. >

The third trend is that the issues that practitioners are dealing with are much more complex than they were. Many issues are intertwined and it is difficult to see where a problem starts and ends. Furthermore, organisations are much more interconnected and dependent on others for what they do and how they can act. Again, globalisation and the impacts of that are driving much of this. Practitioners regularly have to work across boundaries and cultures, with extended groups of stakeholders and where some of the wider problems of the world, such as climate change, security and health, cannot be ignored in decision-making.

Fourthly, I see a profession where time pressures are increasing. The need to respond quickly and at any anytime of the day is a fact of life. This is especially the case with the explosion of online activity. Dealing with the increasing number of digital influencers and the volume of social media activity is a massive challenge. This not only compresses the time in which decisions can be made, but it means that there is little time to reflect on what is happening to make sense of the world. The challenge to us in the profession is to try to fly at two levels: to react to the immediate in a timely way, but also to be able to create space so that we can advise senior leaders on the real issues that are emerging and to take time to listen.

If those are the ‘big’ trends, what are the other trends which are more specific to our profession?

- **Proliferation of channels.** There has been a massive increase in communication channels including free newspapers, niche magazines, digital television, broadband services and the mobile internet leading to significant audience fragmentation. Finding those spaces and places where there is a common and shared experience is becoming difficult and it is increasingly >

LA PROFESIÓN ESTÁ CRECIENDO CON RAPIDEZ EN ALGUNOS PAÍSES DONDE ANTES ERA VIRTUALMENTE INEXISTENTE

THE PROFESSION IS EMERGING QUICKLY IN SOME COUNTRIES WHERE IT WAS VIRTUALLY NON-EXISTENT BEFORE

LLEVE SU OFICINA EN EL BOLSILLO.



GESTIONE SU EMPRESA DESDE EL MÓVIL

Cuando está fuera de su oficina, incluso un ordenador puede hacer lento el proceso de estar conectado y resolver. Con Salesforce podrá tener en su smartphone toda la información que necesita para gestionar su marca, interactuar con otros departamentos y recibir mediciones.

Contáctenos en salesforce.com/mobile o llámenos al **00800 7253 3333**



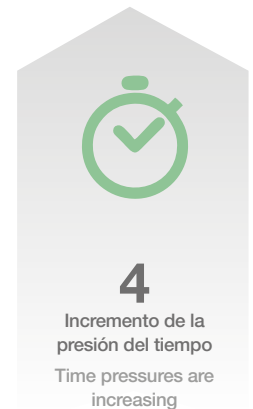
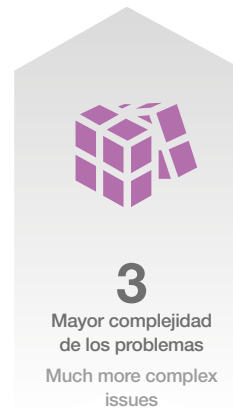
SELL. SERVICE. MARKET. SUCCEED.

Conclusiones

Final thoughts

GRANDES TENDENCIAS EN COMUNICACIÓN

THE BIGGEST TRENDS IN COMMUNICATION



- **Comunicación multimodal.** Hay una tendencia hacia la comunicación multimodal con voz, web, chat, vídeo, “y” los medios tradicionales, y no “en lugar de” los medios tradicionales.

- **La tecnología móvil.** El cambio hacia el uso de los *smartphones*, tabletas y otros dispositivos móviles que permiten el acceso instantáneo a Internet está transformando la manera en que se consumen, utilizan, comparten y agregan los datos. Actualmente el tráfico global móvil se cuantifica en menos del 20% de todo el tráfico de Internet, sin embargo está aumentando rápidamente.

- **Comunicación interpersonal versus periodismo.** Aunque los medios de comunicación *online* y móviles han creado oportunidades para la comunicación interpersonal y para compartir, remezclar y producir contenidos digitales (algunos de los cuales alimentan el periodismo ciudadano), las noticias siguen siendo distribuidas por las organizaciones de medios tradicionales. Algunos han encontrado grandes audiencias *online*, pero por ahora el beneficio es limitado. El número de cierres de periódicos y la pérdida de empleo experimentada por los periodistas continúa creciendo, con 5.500 puestos de trabajo perdidos en Thomson Reuters solo en 2013. Aunque esto pueda parecer positivo para la industria de las relaciones públicas porque nos ofrece oportunidades para crear y publicar contenidos, también tiene sus riesgos. Sin una prensa activa que pueda investigar y cuestionar a la autoridad, el discurso público puede llegar a ser dominado por aquellos con intereses creados.

- **Periodismo de marca.** Las redes sociales también han roto el monopolio de los medios tradicionales. Las noticias en sí mismas están cambiando. En respuesta, el mundo corporativo y los creadores de opinión *online* han perfeccionado sus habilidades para contar historias, ya que el periodismo de marca está ahora empleando a un número significativo de periodistas que usan sus habilidades para generar publicidad para su marca. >

expensive to embrace them all, largely because of the need to employ more and very skilled practitioners.

- **Multimodal communication.** There is a trend towards multimodal communication involving voice, web, chat, video and the more traditional modes of communication rather than “instead of” these traditional modes.

- **Mobile technology.** The shift towards the use of smartphones, tablets and other mobile devices allowing instant access to the internet is transforming the way data is consumed, used, shared and aggregated. Currently global mobile traffic amounts to less than 20% of all internet traffic, but that is increasing rapidly.

- **Interpersonal communication versus journalism.** While online and mobile media have created opportunities for interpersonal communication and for sharing, re-mixing, and producing digital content (some of which fuels citizen journalism), the news is still primarily disseminated by legacy media organisations. While some of these have also found large audiences online, to date there is limited profit there. The number of newspaper closures and trained journalist job losses continues apace with 5,500 jobs going at Thomson Reuters alone in 2013. While this may seem good news for us because it provides opportunities to create and place content, there are dangers too. Without an active and vibrant press that can investigate, challenge and test those in authority, the public discourse becomes dominated by those with vested interests.

- **Brand journalism.** Social media has also shattered the monopoly of traditional media. News itself is changing. In response the corporate world and online opinion formers have honed their skills of story-telling, with brand journalism now employing significant numbers of journalists who use their skills to generate publicity for their brand. >



Salas Vip de Aena Aeropuertos Abiertas a todos. Abiertas al confort.

¿Sabías que puedes acceder a nuestras **Salas Vip** sin necesidad de viajar en *Business Class*?
Infórmate de nuestras tarifas y contáctanos en salasvipaenaeropuertos@aena.es





LIDIAR CON EL CRECIENTE NÚMERO DE PERSONAS INFLUYENTES EN EL ÁMBITO DIGITAL Y CON EL VOLUMEN DE ACTIVIDAD DE LOS MEDIOS SOCIALES ES UN DESAFÍO ENORME

DEALING WITH THE INCREASING NUMBER OF DIGITAL INFLUENCERS AND THE VOLUME OF SOCIAL MEDIA ACTIVITY IS A MASSIVE CHALLENGE

- **Personalización.** La capacidad de proporcionar una comunicación personalizada a través de una gran variedad de canales es cada vez más importante, alentada por innovaciones como Google Glass y otras tecnologías portátiles. El aumento de la personalización, el 'Youniverse', es una característica creciente de los desarrollos tecnológicos. Grandes y pequeñas cantidades de datos hacen que esto sea posible tecnológicamente y las grandes compañías están interesadas en capturarlos para personalizar el contenido y poder así maximizar su impacto en las personas individuales. Pero la tendencia 'Youniverse' está organizada por individuos que desean reafirmar su deseo de ser considerados personalidades únicas, con necesidades individuales y que requieren de atención individual. Por lo tanto, este juego tiene dos actores simultáneos: aquellos que "empujan" y aquellos que "tiran".

- **Colaboración.** Percibir a los *stakeholders* como socios en la toma de decisiones y sacar provecho de los recursos que proporcionan es un beneficio real; por ejemplo, encontrar, entre todos, soluciones a los problemas y diseñar nuevos productos con ellos. Además, ahora tenemos la oportunidad de entrar en un profundo y prolongado diálogo, lo que contribuye a generar un sentimiento de comunidad y pertenencia.

- **La brecha digital.** Esto es lo opuesto a la colaboración más estrecha que fomenta y permite la comunicación *online*. Siempre habrá zonas donde el acceso a Internet sea limitado, donde haya lagunas en educación tecnológica y donde los colectivos menos favorecidos sean incapaces de mantener el ritmo. Como los avances tecnológicos se suceden, la tentación será hacer comunicación 'digital por defecto'. Aunque esto puede ser una aspiración razonable a largo plazo, debemos tener en cuenta la necesidad de mantener los canales tradicionales de comunicación en el futuro inmediato.

- **Transparencia.** En respuesta a los escándalos corporativos y a la falta general de confianza en las empresas >

- **Personalisation.** The ability to deliver personalised communication across a range of channels is becoming more important, encouraged by new innovations such as Google Glass and other wearable technologies. Increasing personalisation, the 'Youniverse' is a growing feature of technological developments. Big and small data make this technologically possible and large companies are interested in capturing this to personalise content so they can maximise their impact on individuals. But the 'Youniverse' trend is also driven by individuals who want to assert their wish to be regarded as unique personalities with individual needs and who require individual attention. Thus, there are both 'push' and 'pull' drivers at play.

- **Partnership.** Viewing stakeholders as partners in decision-making and capitalising on the resources they provide is a real benefit on closer contact: for example, crowdsourcing solutions to issues and designing new products with them. There is also now the ability to enter into in-depth and prolonged dialogue in real time which creates a sense of community and belonging.

- **The digital divide.** This is the opposite to the closer partnership that online communication can stimulate. There will be areas where internet access is limited, where there are gaps in technology education and where disadvantaged groups are unable to keep up. As technological advances proceed the temptation will be to make communication 'digital by default'. While this may be a reasonable long-term aspiration, we will need to bear in mind the need to maintain traditional channels of communication for the foreseeable future.

- **Transparency.** In response to the many corporate scandals and general lack of trust in companies and government, there is a move from passive to active >



 **Tau Diseño**

Servicios integrales de diseño y comunicación institucional y de empresa

www.taudesign.com

Presidencia Española de la Unión Europea
/ El Corte Inglés / Indra / Osborne /
Telefónica / Mapfre / Logista / Madrid 2016
/ Patrimonio Nacional



Conclusiones

Final thoughts

y en el gobierno, encontramos un movimiento que va evolucionando de la información pasiva a la divulgación activa y a la apertura de las fuentes de datos para que los *stakeholders* puedan hacer sus propias interpretaciones y satisfacer sus demandas de transparencia. Con muchas más fuentes de información a las que poder acceder, los grupos de interés pueden denunciar rápidamente cualquier acto deshonesto, de manera que la necesidad de “transparencia radical” es urgente.

- **Comunicación de crisis.** La inmediatez inherente a la comunicación de crisis va adquiriendo un protagonismo renovado en la medida en que la profesión es capaz de manejar las crisis en todas las plataformas de comunicación y en muchos idiomas de forma simultánea.

- **Contenido visual.** Redes sociales visuales como YouTube, Instagram, Pinterest y Tumblr resultan atractivas gracias a su capacidad para contar historias de manera atractiva y emocional, su capacidad para simplificar los datos y hacerlos inteligibles (especialmente a través de infografías) y su capacidad para agrupar importantes cantidades de información en poco tiempo. Esto es fundamental a medida que disminuye el tiempo de concentración y se incrementa la necesidad de atraer la atención. Por este motivo encontramos la tendencia hacia una mayor demanda de “infotainment” en detrimento de la información directa.

- **Un cambio en el contenido.** La naturaleza de los contenidos está cambiando hacia el propósito y la narrativa (ver Periodismo de marca en pág. 152). Por ejemplo, el contenido de ámbito corporativo trata menos acerca de las características y beneficios de los productos y servicios y más sobre el propósito organizativo (por qué están aquí y qué aportan) y desarrolla una “narrativa auténtica” que resulta real y pertinente para los grupos de interés. Además, el diálogo y la conversación conforman ahora la base del contenido, y no solo el *messaging*.

- **Medición y métricas.** A medida que la actividad de nuestra profesión se incrementa, la necesidad de demostrar cómo añadimos valor es evidente. Son necesarias nuevas y consistentes métricas que midan los impactos y no solo las entradas o salidas y se están desarrollando discusiones sobre los estándares globales de evaluación en las que participa GA. >


disclosure of information and to opening up data sources so that stakeholders are able to make their own interpretations and to satisfy their demands for transparency. With many more sources of information that they can access, stakeholders can quickly expose any dishonesty, so the need for ‘radical transparency’ is pressing.

- **Crisis communication.** The immediacy inherent in crisis communication is taking on a renewed prominence as will the ability to handle crises across all communication platforms and in many languages simultaneously.

- **Visual content.** Visual social networks such as YouTube, Instagram, Pinterest and Tumblr are engaging because of their power to tell stories in memorable and emotional ways, their capacity to chunk data into intelligible form (especially through infographics) and their ability to pack significant amounts of information into short time periods. This is invaluable as attention spans decrease and the need to attract attention increases. Associated with this is a move towards more infotainment online rather than straight forward information provision.

- **A shift in content.** The nature of content is changing towards purpose and narrative (see in page 152 about Brand Journalism). For example in the corporate arena content is less about the features and benefits of products and services and more about organisational purpose (why they are here and what they contribute) and developing an ‘authentic narrative’ which resonates as real and relevant to stakeholders. Furthermore, dialogue and conversation now form the basis of content, not messaging.

- **Measurement and metrics.** As our activity increases, the need for us to demonstrate how we add value is clear. New and consistent metrics that measure impacts and not inputs or outputs are needed and there are developing discussions in which GA is involved about global standards in evaluation. The trends, challenges and opportunities I have outlined about are >



EL SIGUIENTE PASO PARA PROFESIONALES COMO NOSOTROS ES TRABAJAR DURO PARA DEMOSTRAR NUESTRA CONTRIBUCIÓN COMO LÍDERES EN NUESTRAS RESPECTIVAS ORGANIZACIONES

THE NEXT STEP FOR US IS TO WORK HARD AT DEMONSTRATING OUR CONTRIBUTION AS LEADERS IN OUR RESPECTIVE ORGANISATIONS

Las tendencias, retos y oportunidades que he esbozado son sólo algunos de los que observo, hay muchos más, pero tengo un espacio limitado. ¿Qué nos dice todo esto? Nos encontramos en una profesión emocionante y en expansión, centrada en la vida pública y corporativa y tenemos la oportunidad de demostrar nuestra valía. Para nosotros, el siguiente paso es trabajar duro para demostrar nuestra contribución no sólo como líderes de una profesión en particular, sino como líderes en nuestras respectivas organizaciones. Esto ocupará una parte importante de nuestros debates en el Foro Mundial de Relaciones Públicas que se celebrará en Madrid este año y en el que espero que nos encontremos. ●

just some of those I observe, there are many more, but I have limited space. So what does all this tell us? We are in an exciting and expanding profession, at the centre of 'the action' in corporate and public life and we have the opportunity to prove our value. The next step for us is to work hard at demonstrating our contribution not only as leaders of a particular profession, but as leaders in our respective organisations. That will be a major part of our discussions at the World Public Relations Forum in Madrid 2014 and I look forward to meeting you there. ●

NOS ENCONTRAMOS
EN UNA PROFESIÓN
EMOCIONANTE Y EN
EXPANSIÓN

WE ARE IN AN EXCITING
AND EXPANDING
PROFESSION



EXECUTIVE
EDUCATION

FAST FORWARD INTO THE FUTURE

Accelerate your Business Growth



**JOIN IESE'S FAST FORWARD PROGRAM
AND GRASP INNOVATIVE IDEAS IN AN
ENERGETIC LEARNING ENVIRONMENT.**



2nd Edition, Barcelona
June 2-6, 2014

www.iese.edu/fastforward
infoff@iese.edu

Fast Forward: The latest trends in business.

The program focuses on the latest global business trends, explores new ways of thinking and prepares participants to successfully meet future business challenges.

Customize your program.

In a profoundly personalized learning environment, you can choose from themed tracks and sessions to dive deeper into topics of interest.

[Mdc]
marcodecomunicación

MARCO de COMUNICACIÓN
LA AGENCIA MÁS PREMIADA
LA AGENCIA MEJOR VALORADA

Tu partner de comunicación en

- España
- Europa
- Estados Unidos
- Latinoamérica
- África
- Asia-Pacífico

Con oficinas propias en Madrid, Barcelona, París, Miami y Casablanca.
Con oficinas afiliadas en más de 50 ciudades en todo el mundo.

Contactar con:
Didier Lagae · CEO
didier@marcodecomunicacion.com
Aída Hernández · NB Director
aida@marcodecomunicacion.com
91 458 54 90 93 635 05 00

[Mdc]
marcodecomunicación

Public Affairs
Crecimiento de las inversiones externas en un **76%**

Gestión de crisis
Impacto en reservas turísticas menor a un **0,01%**

Consumo
Inclusión de una nueva marca dentro del **top 3**

Tech
Aumento en ventas de software del **20%**

Salud
Aumento en ventas de medicamentos del **22%**

Turismo
Número de turistas **x2**

CREAMOS NOTICIA

CREAMOS MARCA

CREAMOS RESULTADOS

Marco de Comunicación colabora en el Anuario de la Comunicación 2014 con este marcapáginas en todos los ejemplares impresos.

Marco de Comunicación collaborates with the Communication Yearbook 2014 including this bookmark in all the printed copies.



**COMUNICACIÓN
CON CONCIENCIA**

**21-23
SEP.**

Madrid 2014 21-23 SEPTIEMBRE

Si la comunicación corporativa e institucional es tu profesión, tu pasión, tu vida... el World Public Relations Forum es tu congreso. Bajo el lema **“Comunicación con conciencia”** los dircoms de todo el planeta celebran en Madrid su congreso bienal, con la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, como anfitriona. ¡Aprovecha esta ocasión histórica! Te esperamos.

Más información en

WWW.WORLDPRFORUM.COM

Organizan

dircom
Asociación de Directivos
de Comunicación



Sigue el #WPRF2014 en:

