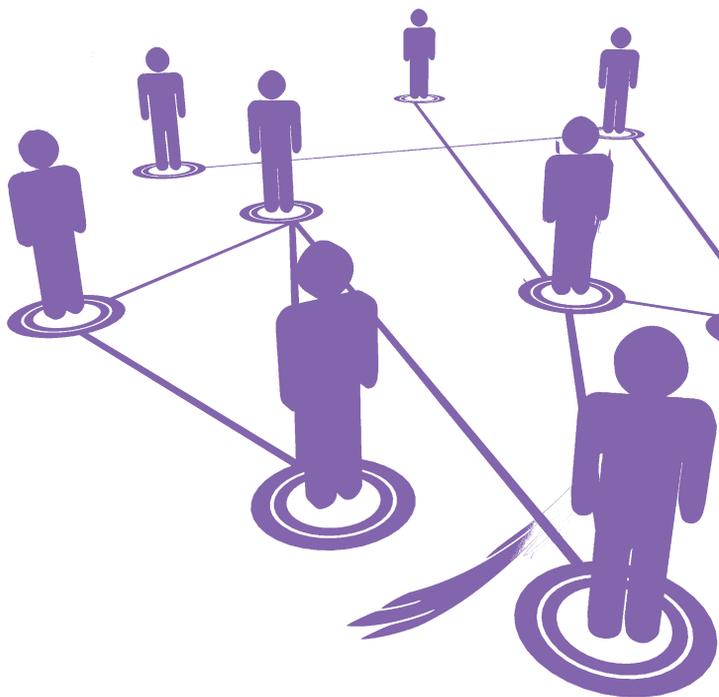


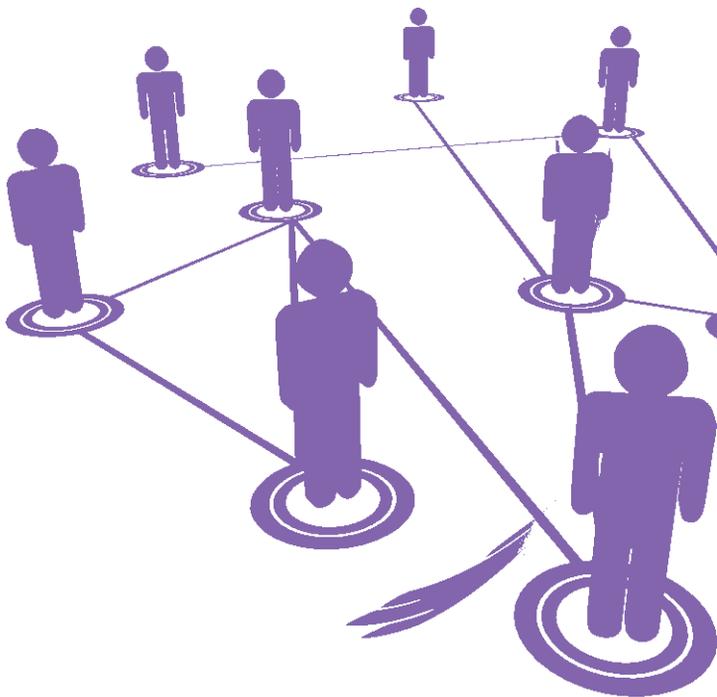
Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación

Estudio sobre el modelo
español de gestión y reporting
de intangibles para un Dircom



Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación

Estudio sobre el modelo
español de gestión y reporting
de intangibles para un Dircom



CRÉDITOS

EQUIPO DE TRABAJO

DIRECTORES DE ESTUDIO

Carlos Pérez Beruete

*Director de Identidad e Innovación
Área Global de Comunicación y Marca
Grupo BBVA*

Miguel Sánchez Galindo

*Director de Formación
EOI Escuela de Organización Industrial*

COORDINACIÓN DEL ESTUDIO

Laura Sánchez-Ostiz Lange

Socia fundadora de Syllabus Ediciones

ANALISTA JEFE

Noelia Ruiz Royo

*Responsable de Estudios de Mercado
ASM Grupo*

PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-937306-9-7

DEPÓSITO LEGAL

M-23.622-2010

© **Fundación EOI**, 2010

www.eoi.es

Madrid, 2010

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del **Fondo Social Europeo** a través del **Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013**.

PANEL DE EXPERTOS

Ana Ruiz de Alegría Cardona

Grupo Inforpress

Carlos Magro

EOI Escuela de Organización Industrial

Claudia Granadeiro Felts Tagliavini

Dow

Claudio Vallejo

Grupo Codere

Eduardo Moreno

Villafañe & Asociados Consultores

Felisa Arribas

EOI Escuela de Organización Industrial

Fernando Prado

Reputation Institute

Ignacio Tena

BBVA

Javier Herreros

Goodwill Comunicación

Javier Villalba

Pelayo Mutua de Seguros

Luisa Alli

Sando

Mar García Mendoza

Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo

Pilar Marqués

Repsol

Yolanda Román

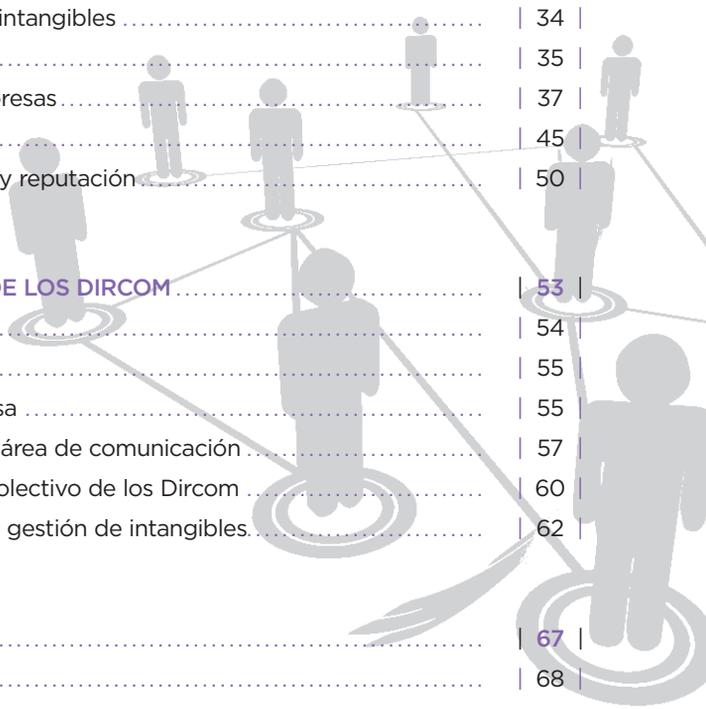
Dircom



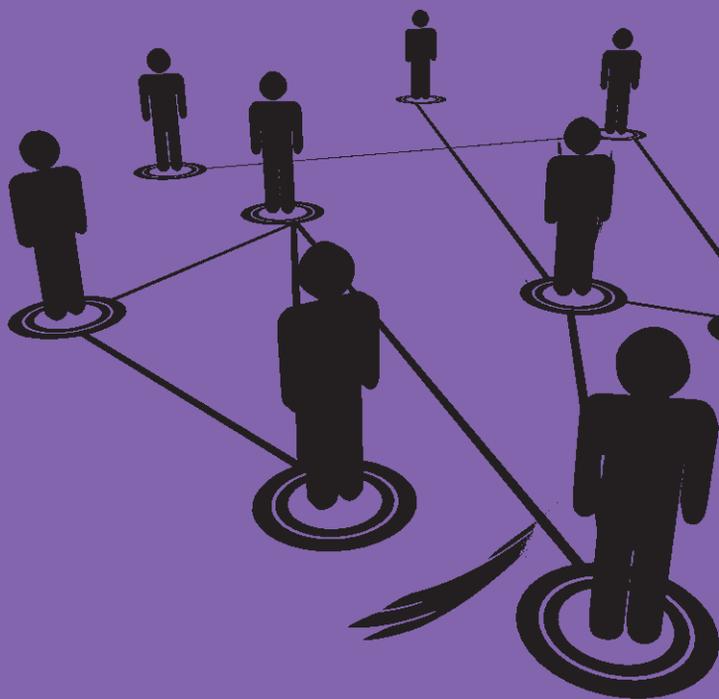
Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
RESUMEN EJECUTIVO	9
Capítulo 1	
LA SITUACIÓN DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	15
1. Ficha técnica	16
2. Perfil de la empresa	17
3. Posición y denominación del cargo de Dircom	19
4. Rol del Dircom	21
5. Definición de objetivos del Dircom	22
6. Definición de funciones del Dircom	25
7. Identificación de perfiles profesionales en la actualidad	32
Capítulo 2	
RELACIÓN DEL DIRCOM CON LOS ACTIVOS Y RECURSOS INTANGIBLES	33
1. Definición de activos y recursos intangibles	34
2. Eficacia de la comunicación	35
3. La marca corporativa en las empresas	37
4. Reputación	45
5. Dimensiones métricas de marca y reputación	50
Capítulo 3	
PERCEPCIONES E INQUIETUDES DE LOS DIRCOM	53
1. Ficha técnica	54
2. Presentación de resultados	55
3. El papel del Dircom en la empresa	55
4. El concepto de intangibles en el área de comunicación	57
5. La gestión de intangibles en el colectivo de los Dircom	60
6. Propuestas de intervención en la gestión de intangibles	62
Capítulo 4	
¿Y AHORA QUÉ?	67
1. Hoja de ruta	68



PRESENTACIÓN





1. Objetivos del estudio

En la actualidad, la reputación corporativa se ha convertido en uno de los principales valores a tener en cuenta en la estrategia de una empresa, sólo por debajo de la calidad de los productos y servicios que ésta ofrece¹.

Tal y como apuntan cada vez más expertos, el proceso de construcción de una buena reputación corporativa está ligado a la gestión de intangibles que conforman el capital intelectual: capital negocio, capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital social y capital marca².

Todo apunta a que, en un futuro próximo, el valor de marca y otros recursos intangibles llegarán a estar considerados en los sistemas contables de las empresas, por lo que el Dircom del futuro debe afrontar el reto de conocer la correlación existente entre los intangibles y la reputación corporativa para saber medir y comunicar dichos intangibles.

Ante esta situación, surge la necesidad de realizar un estudio como éste, dirigido a las empresas e instituciones españolas, que permita identificar:

- Qué intangibles debería gestionar un Dircom.
- Ver cuáles realmente gestiona un Dircom.
- Averiguar el nivel de reporting existente sobre esos intangibles gestionados.
- Identificar perfiles profesionales dentro del mundo del Dircom y sus necesidades formativas.

De este modo, se pretende dibujar un marco que permita definir el “Modelo español de Gestión y Reporting de Intangibles para un Director de Comunicación”.

¹ “En el Foro Económico Mundial celebrado en Davos en enero de 2004, el 24 por ciento de los altos directivos que acudieron a la cita consideró la reputación como el principal factor a tener en cuenta en la estrategia de una empresa, sólo por debajo de la calidad de los productos y servicios”.

Fuente: Anuario de Dircom 2008. Modelo de Gestión y Reporting de intangibles para un Director de Comunicación, por Gregorio Panadero Illera, Director de Comunicación de BBVA; y Miguel Sánchez Galindo, Director Área de Emprendedores de la EOI Escuela de Organización Industrial.

² “La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”.

Fuente: Revista dosdoce.com 2005. La reputación responsable, por Antoni Gutiérrez-Rubí, Asesor de Comunicación y promotor de www.responsabilidadglobal.com



2. Ficha técnica del estudio

2.1. Fases

Se ha planteado una investigación estructurada en dos fases secuenciales:

- **1ª Fase:** Estudio cuantitativo. Orientado a obtener parámetros e indicadores sobre el modelo de gestión de la figura de Dircom en las empresas españolas. Los resultados de esta fase se reflejan en los capítulos 1 y 2 del presente estudio.
- **2ª Fase:** Estudio cualitativo. Que ha perseguido ahondar y profundizar en los contenidos obtenidos en el estudio cualitativo. Los resultados de esta fase se encuentran reflejados en el capítulo 3 del estudio.

2.2. Objetivos

Los objetivos prioritarios de este estudio han sido:

- Identificar cuál es el nuevo rol del Dircom y cómo encaja dentro de él la gestión de los intangibles: Qué intangibles gestiona el Dircom, cómo lo hace y cómo los define y denomina.
- Incidir, desde la perspectiva de los Dircom, en las inquietudes y necesidades formativas que ese nuevo rol requiere.

2.3. Técnica de investigación

- Estudio cuantitativo: Encuesta realizada on line mediante el envío de un cuestionario estructurado, de una duración aproximada de 10 minutos.
- Estudio cualitativo: Grupo de discusión estándar, de una duración aproximada de 90 a 120 minutos, y con asistencia de 6 a 8 participantes.

En los capítulos 1 y 3 del estudio se encuentran las fichas técnicas detalladas de cada una de las fases.



1. ¿En qué tipo de empresa están presentes los Dircom y los Asesores/Otros cargos?

Los Dircom consultados trabajan mayoritariamente en **empresas grandes o muy grandes** (66,7%), **españolas** (55,6%) y cuya actividad se desarrolla en los sectores de **Banca, seguros y finanzas, Tecnológicas/IT** (15,6% ambos) y de **Consultoría** (13,3%).

Al hilo de estas cifras, los expertos consultados señalan que aunque las PYMES están tomando conciencia de la importancia que posee la figura del Dircom en su estructura “todavía queda mucho por hacer”.

El colectivo de **Asesores/Otros** trabaja de forma mayoritaria en **micropymes y pymes** (55,6%), **nacionales** (75,0%) del sector de la **Consultoría** (41,7%).

2. ¿Qué características definen el perfil de Dircom?

El 53,4% de los Dircom **dependen jerárquicamente de los dos primeros niveles de la empresa** (el 26,7% lo hace del Presidente y el mismo porcentaje, del Consejero Delegado). Mientras que el 33,3% reporta al Director General.

No obstante para los Asesores/Otros consultados, la figura del Dircom debería depender únicamente de los dos primeros niveles de la compañía (83,3%).

En este sentido, los expertos apuntan que la figura del Dircom ha evolucionado en los últimos años y se ha hecho un “hueco” en la dirección de las compañías, especialmente en las de gran tamaño. Suelen reportar directamente a los niveles superiores de la empresa y es habitual que estén presentes en el Comité de Dirección.

Ambos colectivos (Dircom y Asesores) coinciden en señalar que el **rol de este puesto** es el de **“Director estratégico”** (así lo afirman el 73,3% de los Dircom y el 80,6% de los Asesores).

La **denominación del cargo de Dircom cambia frecuentemente** entre empresas. **Sólo el 28,9% se denomina “Director de Comunicación”**. El 17,8% señala que su puesto es el de “Director de Marketing y Comunicación”. También destacan “Director de Comunicación y Relaciones Institucionales” y “Director de Comunicación e Imagen Corporativa” (6,7% cada uno).



3. ¿Qué objetivos se aplican al puesto de Dircom en las empresas?

El objetivo de “Comunicar acerca de la empresa bajo el paraguas de la marca corporativa” (con una media de 6,60 sobre 7) es el que más aplican los Dircom o aplicarían los Asesores a este puesto.

Los Dircom se atribuyen en menor medida los objetivos: “Actuar como un interfaz entre los grupos de interés y la empresa: actuando como agente del cambio” y “Definir y desarrollar la identidad corporativa” (5,67 y 5,44 respectivamente).

Señalar que para los Asesores/Otros “Definir y desarrollar la identidad corporativa” es un atributo que se debería aplicar a la función de Dircom en mayor medida que lo declarado por los propios Dircom (6,42 frente 5,44).

4. ¿Qué funciones desarrolla la figura del Dircom en las empresas?

Hay que subrayar que, de forma espontánea, para el 51,9% de los encuestados la gestión de intangibles no está presente entre las principales funciones que ha fijado la empresa para su puesto. El 48,1% restante sí hace referencia a los intangibles, destacando la gestión de la imagen corporativa, la marca y la reputación.

Descendiendo a las funciones concretas, los Dircom declaran que las áreas que más desarrollan en su trabajo diario son las ligadas a las “Relaciones públicas y relación con medios” y las referidas a la “Gestión de crisis”.

Preguntados los Asesores/Otros de forma proyectiva por las funciones asociadas al cargo de Dircom, manifiestan que en el futuro deberían gestionar en mayor medida todas las áreas funcionales analizadas. Especialmente en el caso de la “Cultura empresarial y comunicación interna” y la “Identidad de marca y posicionamiento”. De esta respuesta puede inferirse que en la actualidad los Dircom gestionan menos áreas de las que consideran aplicadas a su puesto.

De hecho, los expertos consideran que la comunicación interna requiere un mayor nivel de desarrollo. La figura de Dircom no está, en términos generales, asumiendo responsabilidad en este terreno, que es considerado básico a la hora de construir una cultura de empresa sólida que traslade los valores de la organización.

Esta hipótesis se confirma al preguntar a los Dircom qué funciones creen que deberían gestionar en el futuro, puesto que declaran que en el futuro van a contar con más funciones que las que tienen actualmente. Fundamentalmente, si atendemos a las áreas funcionales existe recorrido en las funciones de “Relación comercial”, “Asuntos públicos” y “Cultura empresarial y comunicación interna”.



5. ¿Qué perfiles identificamos en la figura del Dircom en las empresas?

En la actualidad, los datos analizados muestran que **no existe un perfil homogéneo de la figura del Dircom**.

En este sentido, los expertos señalan que las Direcciones de Comunicación todavía no están tan consolidadas como otros departamentos y esto explica la existencia de una alta variabilidad en las compañías respecto a su posición y a las funciones que tiene asociadas.

No obstante, y de forma orientativa puesto que en general todos dedican una parte significativa de su tiempo a la gestión de medios, el análisis de la información releva que existen tres perfiles profesionales que comparten funciones:

- **“Perfil reputacional” (el 50,0% de los Dircom consultados):** se caracteriza por dar un mayor peso a los temas relacionados con la RSC, la reputación corporativa y la gestión de crisis.
- **“Perfil de comunicación pública” (27,3%):** se distingue por dar más prioridad a los asuntos públicos de las organizaciones.
- **“Perfil de marketing” (22,7%):** sus funciones se centran sobre todo en la relación comercial, la identidad corporativa, y las RRPP y relación con medios.

Además, los Dircom fueron preguntados sobre cuáles deberían ser sus funciones en el futuro. Las respuestas reflejan un aumento de funciones en línea con lo apuntado por los expertos que abogan por un perfil más global e integrador que llegue a todos los grupos de interés.

6. ¿Qué activos y recursos intangibles gestiona para alcanzar sus objetivos?

El activo intangible más relevante es la **“marca”**, citada por el 75,3% de los encuestados. Por detrás se sitúa el **“posicionamiento”** y la **“imagen”** (49,4% y 46,9%, respectivamente).

En línea con la gestión de intangibles, es importante señalar que la información aportada por los expertos revela que **el concepto de intangibles es un término reciente**, que todavía no está asentado entre los Dircom.

7. ¿Qué elementos garantizan una comunicación eficaz?

Según los encuestados, los dos elementos fundamentales para la gestión de una comunicación eficaz son: **“Crear coherencia en todos los mensajes”** y **“Formular los mensajes clave que sirven de guía para todas las comunicaciones”**. Ambos reciben una nota media, sobre 7, de 6,46 y 6,40, respectivamente.



8. ¿Qué significa la marca corporativa en sus organizaciones?

Cuando se pregunta sobre el significado de la marca corporativa en sus empresas, el 25,9% señala que representa la **“Imagen o seña de identidad de la compañía”**. El 19,8% la asocia a la **“Transmisión de unos valores corporativos”** y el 16% reconoce que **“La marca es uno de los activos intangibles más valiosos”**. También señalan que es un **“Elemento de reputación de su empresa”** y **“Un símbolo que define lo que hace y cómo se comporta la empresa”** (9,9% en ambos casos).

Respecto a los atributos y posicionamiento de su marca, una cuarta parte de los Dircom encuestados la califica como **“Innovadora”** (28,9%). Otros atributos citados son: **“Líder”** (17,8%), **“Cercana”** (15,6%), **“Global”** (13,3%) y **“Emprendedora”** (11,3%).

9. ¿Cuál es el nivel de participación de la figura del Dircom en la marca corporativa?

Sólo el **51,1%** de los Dircom están implicados en el proceso de **identificación y formulación del posicionamiento de la marca**, mientras que la casi totalidad de los Asesores/Otros (concretamente un 94,4%) considera que la figura del Dircom debería estar involucrada en este proceso.

Las cifras son más similares en ambos colectivos en cuanto a la **comunicación interna y externa del posicionamiento de la marca corporativa**. Aunque la proporción es mayor en Asesores/Otros (88,4%), entre los Dircom alcanza el 71,1%. No obstante, es destacable que un 17,8% de los Dircom sólo participa en la comunicación externa de la marca y que el 11,1% no trabaja con ese intangible en ninguno de los dos canales.

10. ¿Cuáles son los principales atributos para fortalecer la marca?

Los encuestados destacan que los campos más importantes para fortalecer la marca tanto en el presente como en el futuro son: La **“Relación personal con los clientes”**, **“Internet”**, las **“Recomendaciones de amigos y familiares y el boca a boca”** y la **“Cobertura de prensa”**. Por el contrario, consideran menos relevantes la **“Publicidad masiva”**, la **“Comunicación comercial”** y las **“Promociones”**.



11. ¿Cuáles son los principales indicadores para medir la salud de las marcas corporativas y de la reputación?

Los **dimensiones que aglutinan los indicadores más utilizados por los Dircom** para medir el estado de salud de las marcas y de la reputación son las relacionadas con:

- La **Presencia en medios** (seguimiento de noticias en los medios/web, cobertura de prensa y análisis de contenidos publicados en Internet).
- Y la **Relación con el cliente** (fidelidad y satisfacción del cliente, y altas y fugas).

Según los **Asesores/Otros, se deberían utilizar** más métricas que las que están usando actualmente los Dircom, especialmente observamos recorrido en el caso de las siguientes áreas:

- **Afinidad con la marca:** grado de afinidad emocional con la marca, de identificación del consumidor con la marca, de confianza generada por la marca, de recomendación a amigos y familiares de la marca, y de disposición para comprar la marca/producto.
- **Notoriedad:** conocimiento sugerido y espontáneo de la marca.
- **Reputación interna:** estudios cualitativos y de alineamiento de los empleados con la empresa.
- Y **Reputación en mercado:** cuota de mercado, posición en los rankings de reputación y encuestas anuales de reputación.

Se detecta una menor incidencia en **la medición de riesgos reputacionales, tan solo el 42,2% de los Dircom declara que los mide**. De nuevo, los indicadores más utilizados son los relacionados con la presencia en medios: **“Noticias en los medios”** y las **“Informaciones que se publican en Internet”** (blogs, webs, etc.).

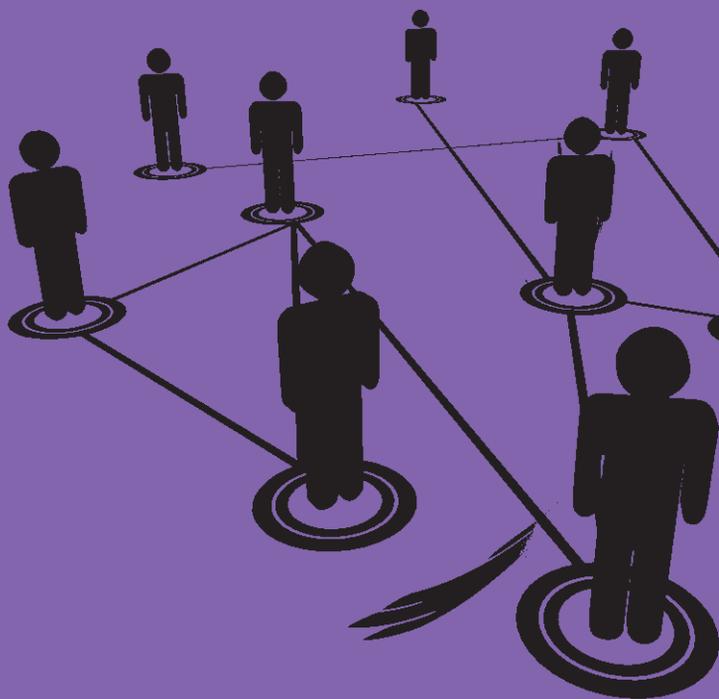
Esta situación refleja lo apuntado por los expertos: Consideran que en la actualidad no existe en las direcciones de comunicación un modelo estándar de gestión y reporting de los intangibles y, consecuentemente, no se está aplicando una medición integral de los mismos. Como argumentos para esta carencia señalan:

- Una **dotación presupuestaria insuficiente** para gestionar los intangibles.
- Una **falta de gestión centralizada e integrada** que permita permeabilizar el valor de los intangibles entre todos los grupos de interés.
- Y una **falta de conocimiento y de estandarización** relativa a los métodos y sistemas de medición.

Los resultados expuestos en este apartado son una aproximación al panorama actual en que se encuentran la figura del Dircom y la gestión de los intangibles, que nos ha conducido a reflexionar sobre las líneas de actuación a seguir en este ámbito. En el apartado **¿Y ahora qué?** se esbozan los procedimientos planteados por el equipo que ha participado en esta investigación de cara a solventar las inquietudes y carencias identificadas en el colectivo Dircom.

1

LA SITUACIÓN DEL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA





1. Ficha técnica

1.1. Objetivo del estudio cuantitativo

El objetivo prioritario de este estudio ha sido identificar cuál es el nuevo rol del Dircom y cómo encaja dentro de él la gestión de los intangibles. Qué intangibles gestiona el Dircom, cómo lo hace y cómo los define y denomina.

1.2. Técnica de investigación

Encuesta realizada on line mediante el envío de un cuestionario estructurado, de una duración aproximada de 10 minutos.

1.3. Universo

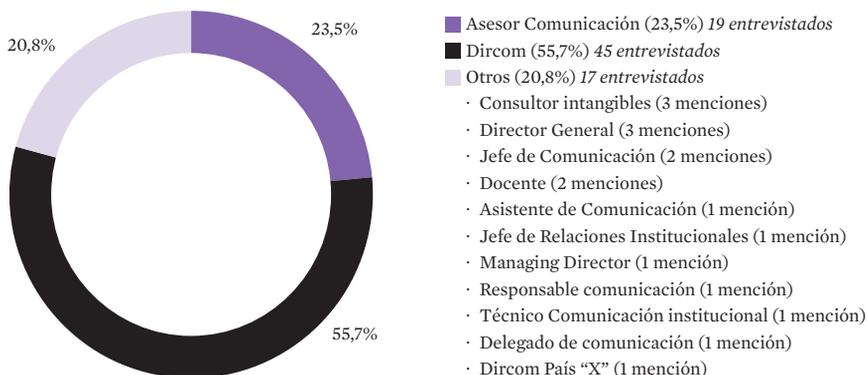
Miembros de la Asociación de Directivos de Comunicación.

1.4. Trabajo de campo y muestra

Del 16 al 28 de julio de 2009 se realizó la encuesta sobre un total de 450 socios y se han realizado 81 entrevistas, 45 a Dircom y 36 a Asesores de Comunicación/Otros cargos. Esta muestra supone una tasa de éxito de 18% -por encima de la tasa obtenida en estudios de similares características- y un error muestral para el conjunto de la muestra de $\pm 10,0\%$. En la diapositiva que sigue a continuación se detalla el cargo de los miembros entrevistados.

GRÁFICO 1

 Cargos de los miembros entrevistados





2. Perfil de la empresa

La mayoría de los entrevistados, especialmente dentro del colectivo de los Dircom, trabaja en empresas nacionales grandes o muy grandes. En cuanto a los sectores de actividad, los más presentes son consultoría, banca, seguros y finanzas; servicios profesionales y firmas de abogados; y tecnológicas/IT.

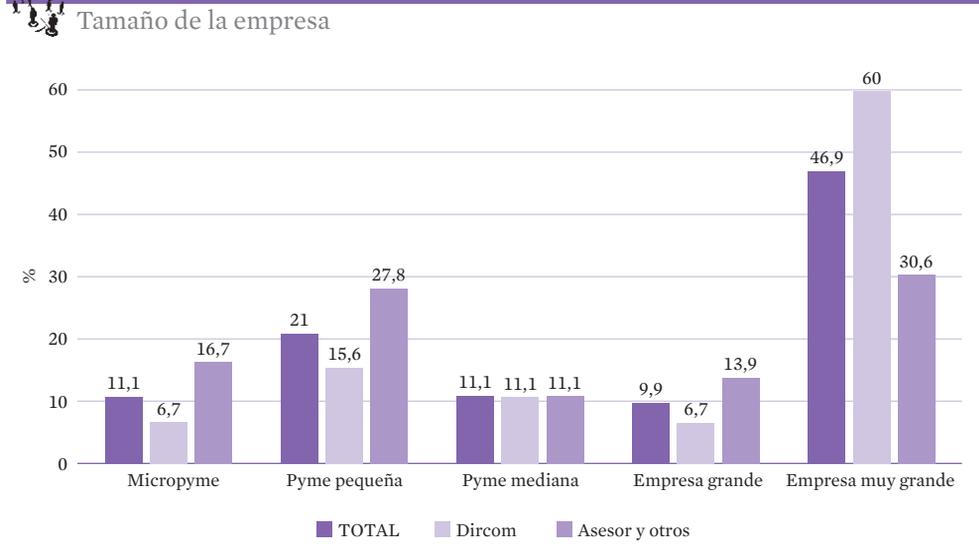
2.1. Sector de actividad

TABLA 1 Sector de actividad			
	Total	Dircom	Asesor y otros
Servicios Consultoría	25,9%	13,3%	41,7%
Bancas, Seguros y Finanzas	12,3%	15,6%	8,3%
Servicios Profes./Abogados	8,6%	8,9%	8,3%
Tecnológico/ IT	8,6%	15,6%	0,0%
Construcción/Infraestructuras	6,2%	6,7%	5,6%
Educación	6,2%	6,7%	5,6%
ONG/Fundación/Asociaciones	6,2%	8,9%	2,8%
Medios	4,9%	2,2%	8,3%
Administraciones Públicas	3,7%	4,4%	2,8%
Turismo y ocio	3,7%	4,4%	2,8%
Consumo	2,5%	2,2%	2,8%
Energía	2,5%	2,2%	2,8%
Farmacéutico/Químico	1,2%	2,2%	0,0%
Transporte	1,2%	0,0%	2,8%
Otros	6,2%	6,7%	5,6%



2.2. Tamaño de la empresa

GRÁFICO 2



BASE: TOTAL, 81 entrevistados
 BASE: Dircom, 45 entrevistados
 BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados

2.3. Ubicación y ámbito de influencia de la empresa

GRÁFICO 3



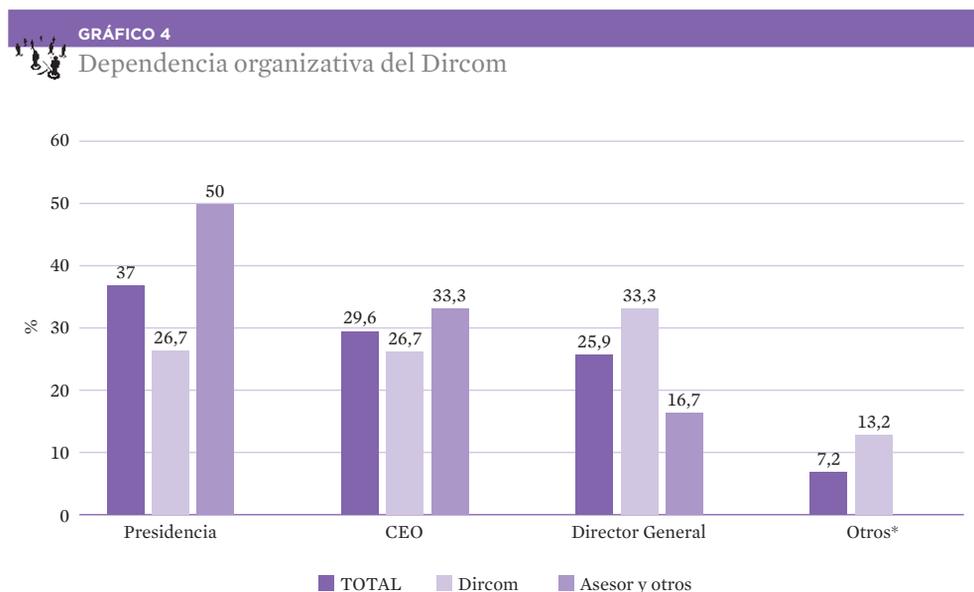
BASE: TOTAL, 81 entrevistados
 BASE: Dircom, 45 entrevistados
 BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados



3. Posición y denominación del cargo de Dircom

Más de la mitad de los Dircom dependen jerárquicamente de los dos primeros niveles de la empresa, aunque el grupo más numeroso (33,3%) es el que declara depender de un Director General. En cambio, una clara mayoría del grupo Asesores/Otros (83,3%) consultados cree que el Dircom debería depender de esos dos primeros niveles.

3.1. Dependencia organizativa del Dircom



BASE: TOTAL, 81 entrevistados

BASE: Dircom, 45 entrevistados

BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados

* Una mención cada uno: Director Asuntos Corporativos Europa, Director Marketing, Director Empresa, Director Desarrollo Corporativo Negocio, Educación y Química

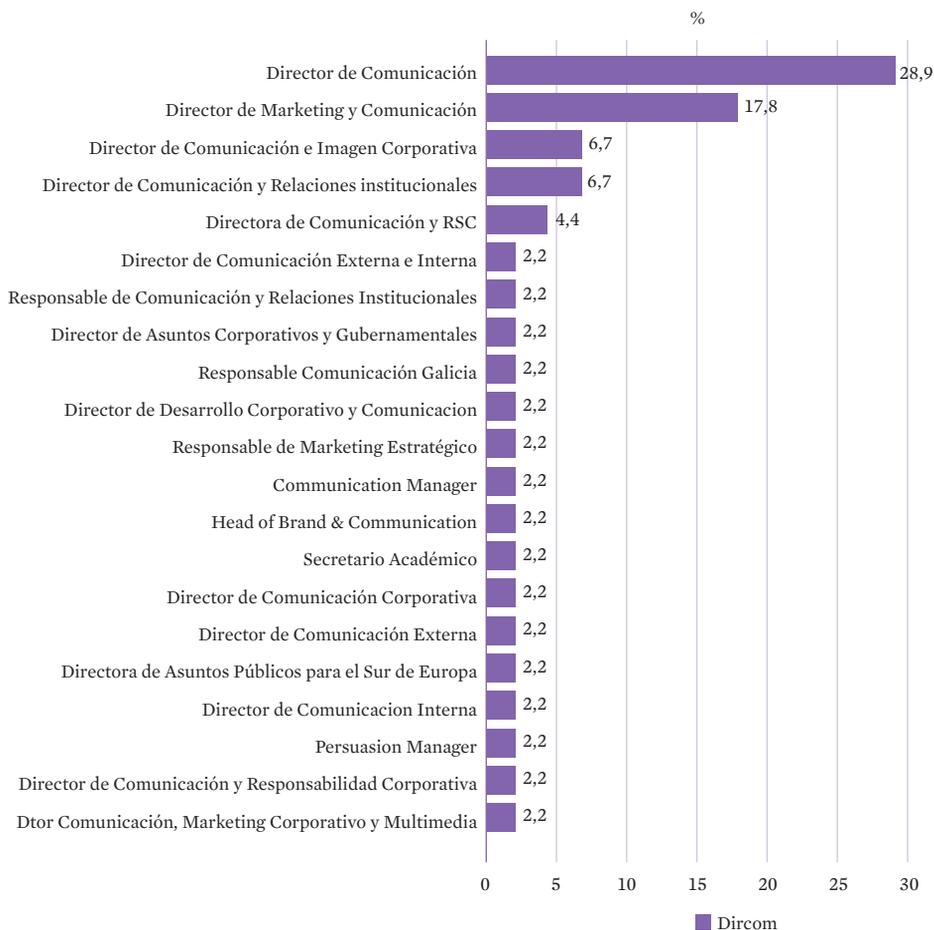
P. Dependencia organizativa del Dircom. A quién reporta el Dircom. (Dircom)

P. Dependencia organizativa del Dircom. A quién cree que debería reportar el Dircom. (Asesor y Otros)

3.2. Denominación del cargo de Dircom

En cuanto a la denominación del cargo de Dircom, no existe homogeneidad entre las distintas empresas. Sólo el 28,9% se denomina “Director de Comunicación”, frente al 17,8% cuyo puesto es “Director de Marketing y Comunicación”. También destacan “Director de Comunicación y Relaciones Institucionales” y “Director de Comunicación e Imagen Corporativa” (6,7% cada uno). Los encuestados citan otras 17 denominaciones diferentes para referirse a su cargo.

GRÁFICO 5
Denominación del cargo de Dircom



BASE: Dircom, 45 entrevistados

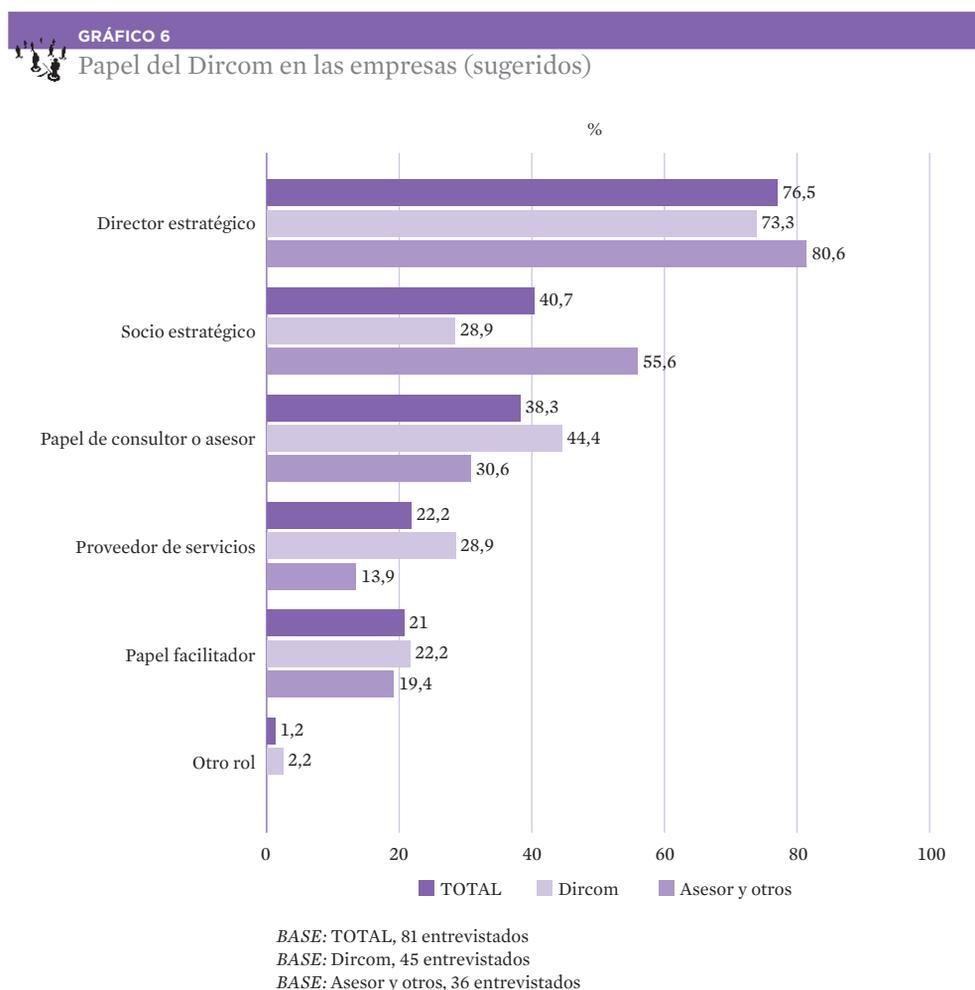
P. Denominación exacta de su cargo de Dircom. (Dircom)



4. Rol del Dircom

4.1. Papel del Dircom en las empresas (sugeridos)

El conjunto de los encuestados califica el puesto del Dircom como claramente estratégico dentro del funcionamiento de la organización. Los propios Dircom, se sitúan en el papel de “Director estratégico” (73,3%) y “Consultor asesor” (44,4%), mientras que para los Asesores/Otros el papel del Dircom debería ser el de “Director estratégico” (80,6%) y “Socio estratégico” (55,6%).



P. ¿Cómo describiría el rol del Dircom dentro de su organización? (Dircom)

P. ¿Cuál cree que debería ser el rol del Dircom dentro de su organización? (Asesor y otros)

5. Definición de objetivos del Dircom

5.1. Nivel de aplicación de objetivos del Dircom (objetivos sugeridos)

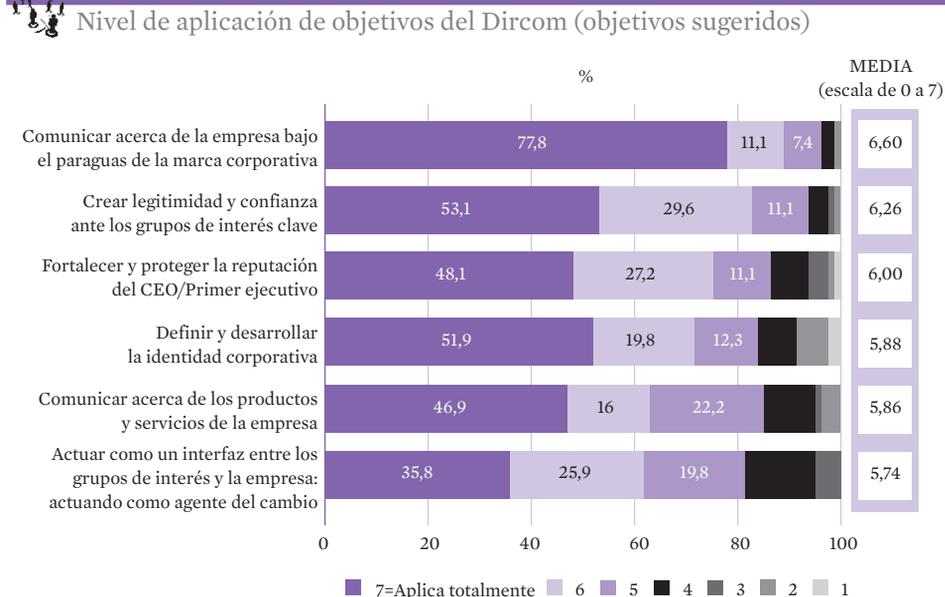
En cuanto a los objetivos sugeridos, todos los planteados obtienen medias por encima de 5 sobre una escala de 7. No obstante, debemos matizar que suscita más adhesión “Comunicar acerca de la empresa bajo el paraguas de la marca corporativa”, con una media de 6,60 sobre 7. El 77,8% de los encuestados se adhieren totalmente a ese objetivo.

El segundo objetivo sugerido que más aplican o aplicarían es “Crear legitimidad y confianza ante los grupos de interés clave”. Los encuestados le otorgan un 6,26 sobre 7. El 53,1% lo aplica o aplicaría totalmente y otro 29,6% casi totalmente.

De los objetivos sugeridos, “Actuar con una interfaz entre los grupos de interés y la empresa: actuando como agente del cambio” es con el que menos se sienten identificados en su trabajo diario. Sólo el 35,8% lo aplica o aplicaría totalmente.

Es interesante señalar el alto porcentaje de encuestados que aplican totalmente actividades enmarcadas dentro de la gestión de intangibles como son “Crear legitimidad y confianza ante los grupos de interés clave”, “Definir y desarrollar la identidad corporativa” y “Fortalecer y proteger la reputación del CEO/Primer ejecutivo”, que obtienen las medias más altas.

GRÁFICO 7



P. Para cada uno de los objetivos siguientes, defina hasta qué punto aplica a su situación. (Dircom)

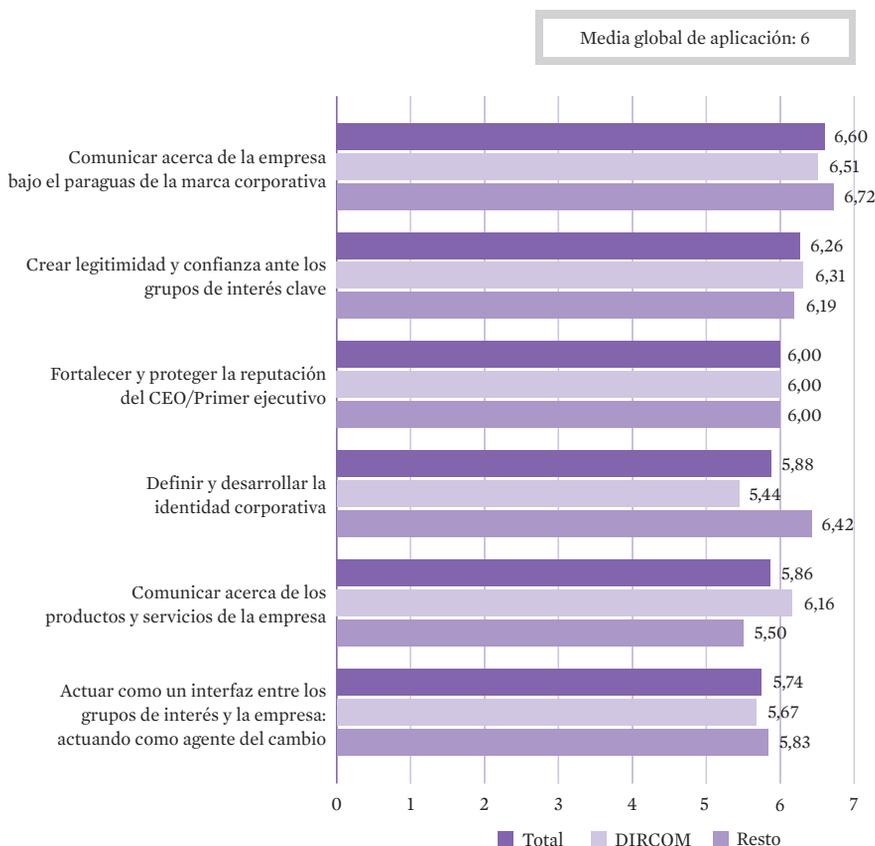
P. Para cada uno de los objetivos siguientes, hasta qué punto cree que debería aplicar a la función de Dircom. (Asesor y otros)



5.2. Nivel de aplicación de objetivos del Dircom vs. Asesores (objetivos sugeridos – media de 0 a 7)

Los encuestados pertenecientes al grupo Asesores/Otros señalan que “Definir y desarrollar la identidad corporativa” es un atributo que se debería aplicar a la función de Dircom (6,42), cifra que contrasta con lo declarado por los Dircom, que le otorgan un 5,44. Por el contrario, “Comunicar acerca de los productos y servicios de la empresa” es un aspecto que aplican en mayor medida los Dircom.

GRÁFICO 8
 Nivel de aplicación de objetivos del Dircom vs. Asesores (objetivos sugeridos – media de 0 a 7)



BASE: Total, 81 entrevistados
 BASE: Dircom, 45 entrevistados
 BASE: Resto, 36 entrevistados

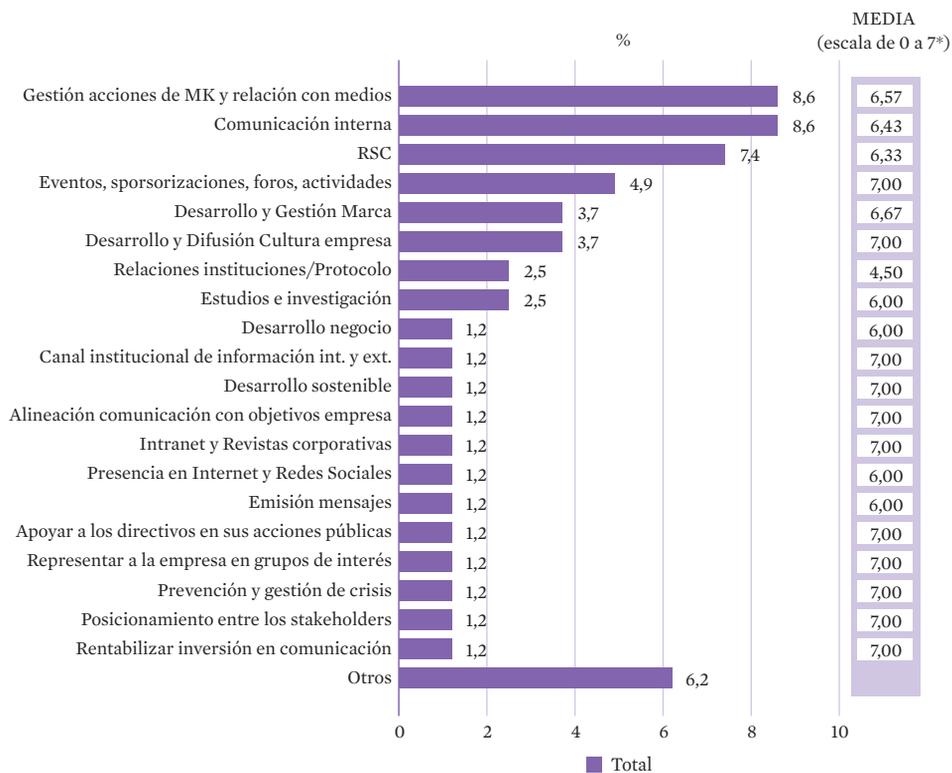
P. Para cada uno de los objetivos siguientes, defina hasta qué punto aplica a su situación. (Dircom)

P. Para cada uno de los objetivos siguientes, hasta qué punto cree que debería aplicar a la función de Dircom. (Asesor y otros)

5.3. Nivel de aplicación de objetivos (objetivos declarados de forma espontánea)

Además de los objetivos sugeridos, los Dircom plantearon de forma espontánea otros objetivos como la “Gestión de acciones de marketing y relación con medios”, la “Gestión de comunicación interna” y la RSC.

GRÁFICO 9
 Nivel de aplicación de objetivos (objetivos declarados de forma espontánea)



BASE: Total, 81 entrevistados

* Media sobre la base de valoración de cada aspecto

P. Para cada uno de los objetivos siguientes, defina hasta qué punto aplica a su situación. (Otros especificar) (Dircom)

P. Para cada uno de los objetivos siguientes, hasta qué punto cree que debería aplicar a la función de Dircom. (Otros especificar) (Asesor y otros)

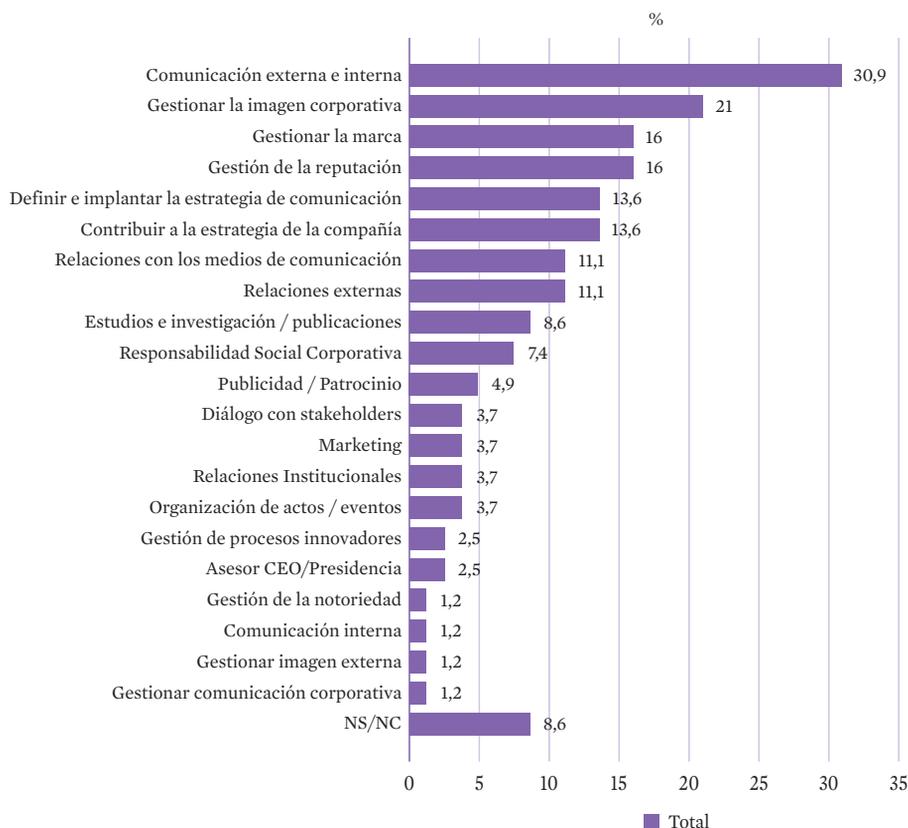


6. Definición de funciones del Dircom

6.1. a Función prioritaria fijada por la empresa (declaración espontánea)

Preguntados de forma espontánea por las principales funciones que la empresa ha fijado para su puesto de Dircom, el resultado más recurrente es gestionar la “Comunicación externa e interna” -citado por el 30,9%-, seguido de “Gestionar la imagen corporativa” (21,0%).

GRÁFICO 10
 Función prioritaria fijada por la empresa (declaración espontánea)



BASE: Total, 81 entrevistados

P. Defina la principal función que ha fijado la empresa para su puesto de Dircom. (Dircom)

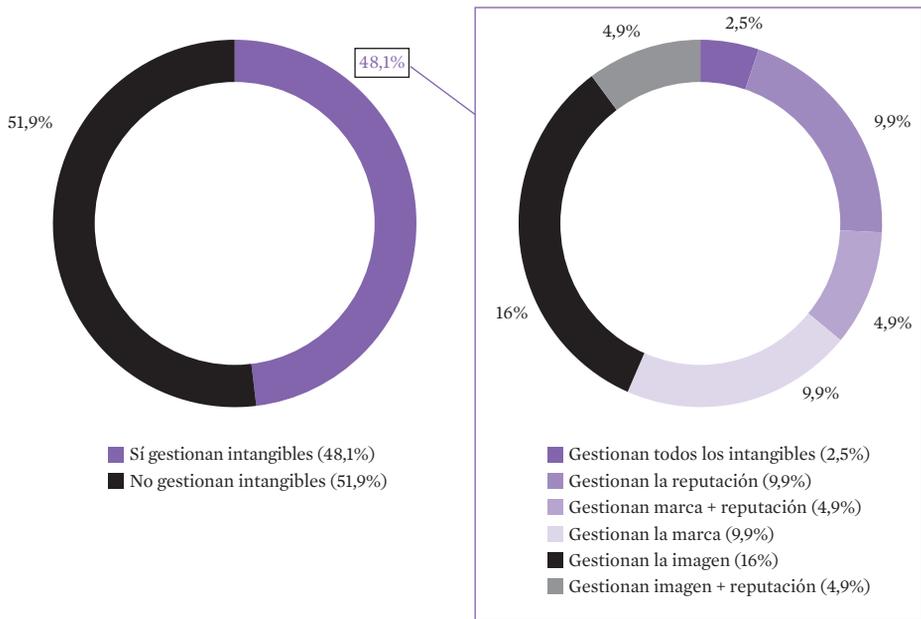
P. Defina la principal función que ha fijado la empresa para el puesto de Dircom. (Asesor y otros)



6.1. b Presencia de intangibles entre las funciones gestionadas

Hay que resaltar que en esta expresión espontánea, el 51,9% de los encuestados no tiene presente entre sus principales funciones la gestión de intangibles. El 48,1% restante sí menciona los intangibles entre las principales funciones que la empresa ha fijado para su puesto, destacando la gestión de la imagen corporativa, la marca y la reputación.

GRÁFICO 11
Presencia de intangibles entre las funciones gestionadas



BASE: TOTAL, 81 entrevistados
BASE: Dircom, 45 entrevistados
BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados



6.2. a Análisis factorial de las funciones del Dircom

Un análisis factorial aglutina las tareas de los Dircom analizadas en 8 áreas funcionales: Relación comercial, Identidad de marca y posicionamiento, Asuntos públicos, RSC, RRPP y Medios de Comunicación, Gestión de crisis, Cultura empresarial y comunicación interna y Reputación corporativa.

En el siguiente cuadro, pueden verse los aspectos que aglutinan estas dimensiones y su peso. Hay que señalar que dentro del grupo “RRPP y Medios de comunicación” existe una gran diferencia entre la consideración que obtiene la “Relación con medios” (44%) y la del resto de actividades –“Publicidad corporativa” (30%) y “Relaciones públicas” (26%)–.

TABLA 2
 Análisis factorial de las funciones del Dircom

Funciones	Áreas funcionales	Peso de las funciones/área
Publicidad comercial	Relación comercial	35%
Marketing comercial		34%
Comunicación comercial		31%
Marketing estratégico	Identidad de marca y posicionamiento	17%
Identidad visual y gráfica de la marca		31%
Posicionamiento de la marca corporativa		26%
Patrocinios		26%
Asuntos públicos	Asuntos públicos	51%
Gestión de los temas de la agenda pública		49%
Responsabilidad social empresarial	RSC	38%
Acción social		36%
Comunicación con ONGS		25%
Relaciones con los medios	RRPP y medios de comunicación	44%
Publicidad corporativa		30%
Relaciones públicas		26%
Gestión de crisis	Gestión de crisis	100%
Comunicación a los empleados	Cultura empresarial y com. interna	54%
Relaciones con inversores		46%
Alineación estratégica	Reputación corporativa	33%
Gestión de la reputación		25%
Relaciones institucionales		19%
Gobierno corporativo		21%

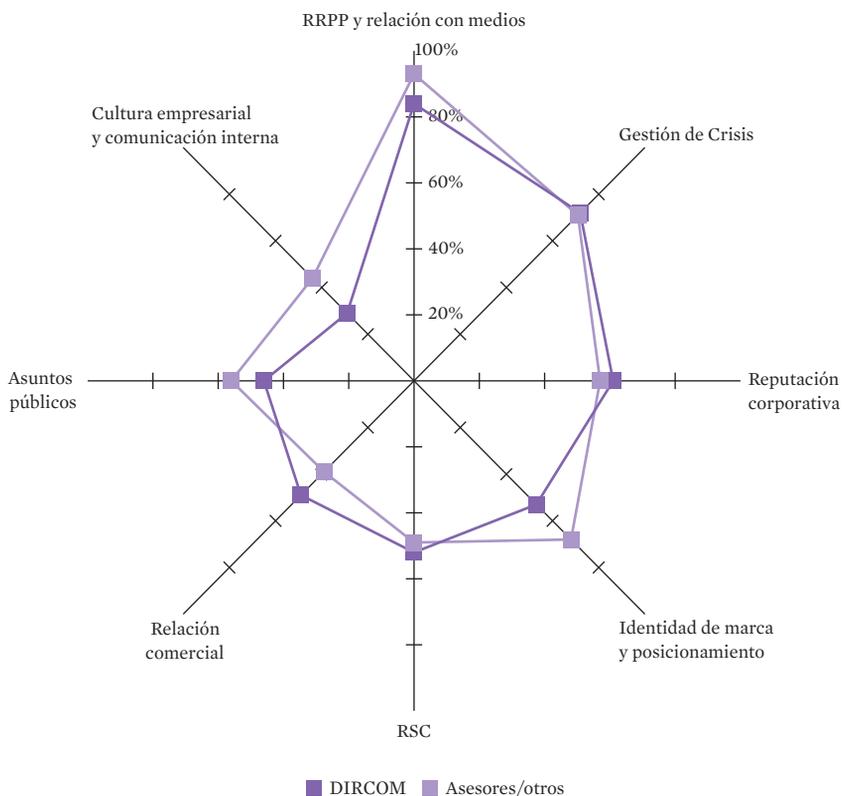
6.2. b Áreas funcionales del puesto de Dircom

Los asuntos relacionados con las áreas de “RRPP y Medios de comunicación” y “Gestión de crisis” son los que más gestionan actualmente los Dircom o que gestionarían los asesores de comunicación.

De la información se desprende que, en general, el colectivo de Asesores/Otros gestionaría en mayor medida que los Dircom todas las áreas funcionales analizadas, siendo especialmente mayor la diferencia en “Cultura empresarial y comunicación interna” e “Identidad de marca y posicionamiento”. Esta situación puede estar reflejando que, en la actualidad, los Dircom gestionan menos áreas de las que consideran aplicadas a su puesto.

GRÁFICO 12

Áreas funcionales del puesto de Dircom*



* Puntuaciones factoriales, valor de 0 a 100%

BASE: Dircom, 45 entrevistados

BASE: Asesores y otros, 36 entrevistados

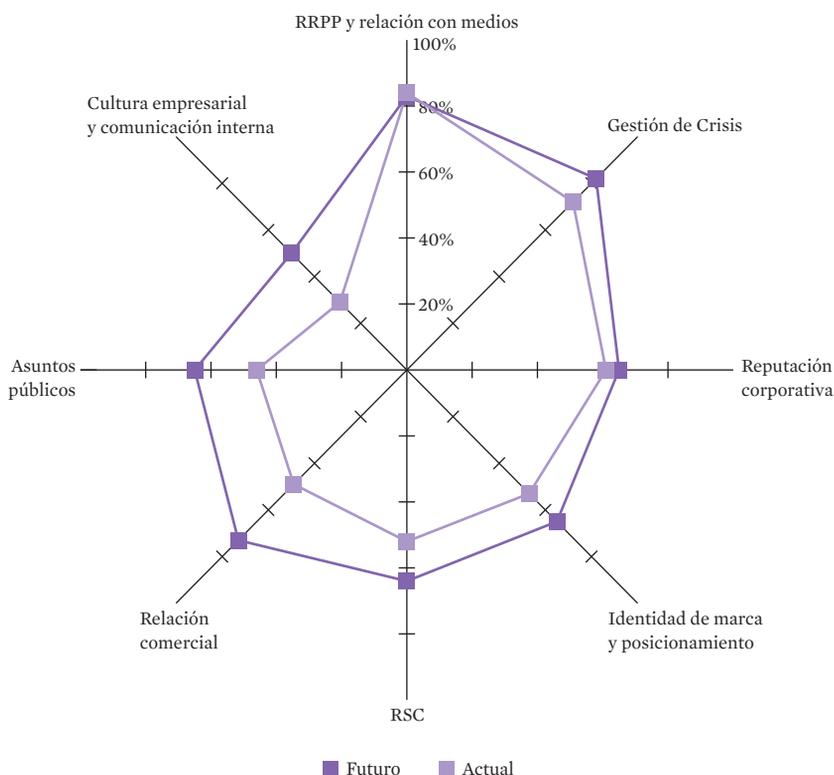


6.2. c Definición de funciones: proyección de futuro

Al preguntar a los Dircom por las funciones que creen que van a tener que gestionar en el futuro, encontramos que consideran que contarán con más funciones de las que tienen actualmente. Esto confirma la hipótesis anterior, que revelaba que los Dircom creen gestionar menos áreas que las que consideran aplicadas a su puesto.

Si atendemos a las áreas funcionales, vemos que existe recorrido en “Relación comercial”, “Asuntos públicos” y “Cultura empresarial y comunicación interna”.

GRÁFICO 13
 Definición de funciones*: proyección de futuro



* Puntuaciones factoriales, valor de 0 a 100%

BASE: Dircom, 45 entrevistados

P. Indique cuáles de las siguientes funciones gestiona o coordina su departamento en la actualidad. (Dircom)

P. Indique cuáles cree que debería gestionar o coordinar en el futuro. (Dircom)

6.2. d Desglose de las áreas funcionales del puesto de Dircom

De la información se desprende que, en general, el colectivo de Asesores/Otros gestionaría en mayor medida que los Dircom todas las áreas funcionales analizadas, siendo especialmente mayor la diferencia en las funciones relacionadas con la “Cultura empresarial y comunicación interna” y la “Identidad de marca y posicionamiento”. Esta situación puede estar reflejando que, en la actualidad, los Dircom gestionan menos áreas de las que consideran aplicadas a su puesto.

TABLA 3
Desglose de las áreas funcionales del puesto de Dircom

Áreas Funcionales	Nº. medio de funciones	Total		Dircom		Asesor y otros		Dif. Dircom vs. Asesor
		Funciones	RK	Gestiona	RK Gestiona	Gestiona	RK	%
		15		14		16		
Relación comercial	Comunicación comercial	50,6%	17º	48,9%	17º	52,8%	17º	-3,9%
	Publicidad comercial	46,9%	19º	51,1%	19º	41,7%	21º	9,4%
	Marketing comercial	33,3%	21º	40,0%	21º	25,0%	22º	15,0%
Identidad de marca y posicionamiento	Posicionamiento de la marca corp.	90,1%	2º	88,9%	2º	91,7%	2º	-2,8%
	Identidad visual y gráfica de la marca	82,7%	6º	75,6%	6º	91,7%	2º	-16,1%
	Patrocinios	74,1%	10º	71,1%	10º	77,8%	10º	-6,7%
	Marketing estratégico	50,6%	18º	48,9%	18º	52,8%	18º	-3,9%
Asuntos públicos	Gestión de la agenda pública (issues)	75,3%	9º	77,8%	9º	72,2%	12º	5,6%
	Asuntos públicos	64,2%	15º	57,8%	15º	72,2%	13º	-14,4%
RSC	Comunicación con ONGS	64,2%	14º	62,2%	14º	66,7%	14º	-4,5%
	Responsabilidad social empresarial	74,1%	11º	68,9%	11º	80,6%	9º	-11,7%
	Acción social	54,3%	16º	53,3%	16º	55,6%	16º	-2,3%
RRPP y relación con medios	Relaciones con los medios	96,3%	1º	93,3%	1º	100,0%	1º	-6,7%
	Relaciones públicas	87,7%	3º	88,9%	3º	86,1%	7º	2,8%
	Publicidad corporativa	81,5%	7º	73,3%	7º	91,7%	2º	-18,4%
Gestión de crisis	Gestión de crisis	85,2%	5º	86,7%	5º	83,3%	8º	3,4%
Cultura empresarial y com. interna	Comunicación a los empleados	72,8%	12º	71,1%	12º	75,0%	11º	-3,9%
	Relaciones con inversores	30,9%	22º	17,8%	22º	47,2%	20º	-29,4%
	Gobierno corporativo	40,7%	20º	33,3%	20º	50,0%	19º	-16,7%
Reputación corporativa	Alineación estratégica	66,7%	13º	71,1%	13º	61,1%	15º	10,0%
	Relaciones institucionales	79,0%	8º	68,9%	8º	91,7%	2º	-22,8%
	Gestión de la reputación	86,4%	4º	84,4%	4º	88,9%	6º	-4,5%
BASE: TOTAL, 81 entrevistados.								
BASE: DIRCOM, 45 entrevistados.								
BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados.								

P. Indique cuáles de las siguientes funciones gestiona o coordina su departamento en la actualidad. (Dircom)

P. Indique cuáles de las siguientes funciones cree que debería gestionar o coordinar su departamento. (Asesor y otros)

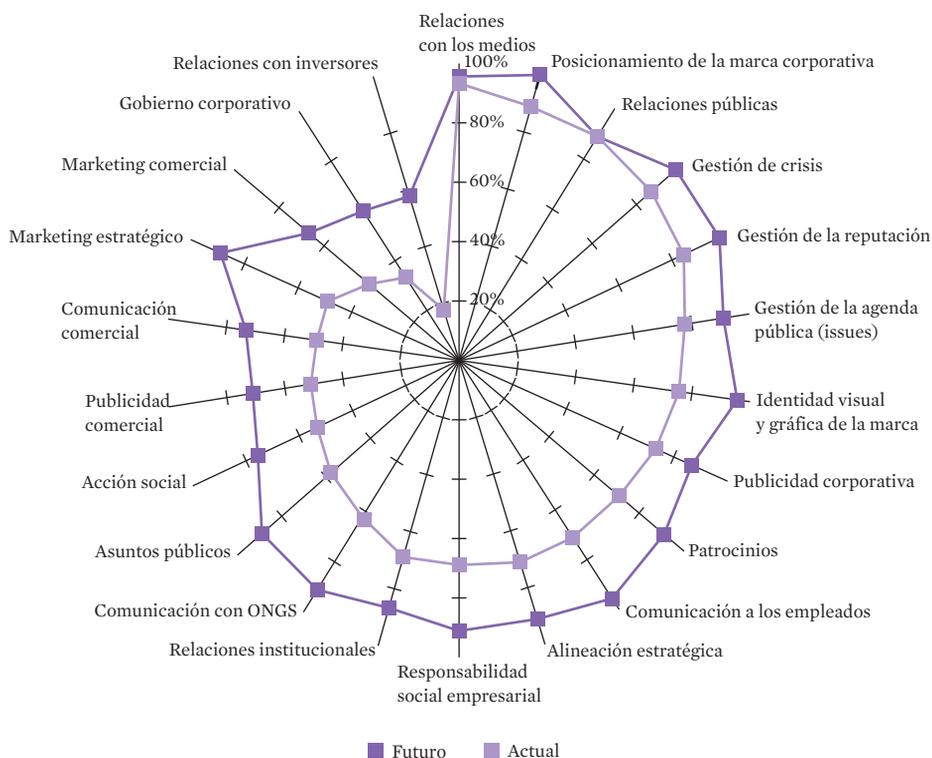


6.2. e Desglose de las funciones proyectadas en el futuro

Al preguntar a los Dircom por las funciones que creen que deberían gestionar en el futuro, se confirma la hipótesis planteada en el apartado anterior. La totalidad considera que desarrollará más áreas que en la actualidad.

“Relaciones con los inversores”, “Marketing estratégico” y “Asuntos públicos” son las áreas con mayor recorrido. A continuación se sitúan: “Comunicación con ONG’s”, “Marketing comercial”, “Gobierno corporativo” y “Comunicación a los empleados”.

GRÁFICO 14
 Desglose de las funciones proyectadas en el futuro



BASE: Dircom, 45 entrevistados

P. Indique cuáles de las siguientes funciones gestiona o coordina su departamento en la actualidad. (Dircom)

P. Indique cuáles cree que debería gestionar o coordinar en el futuro. (Dircom)

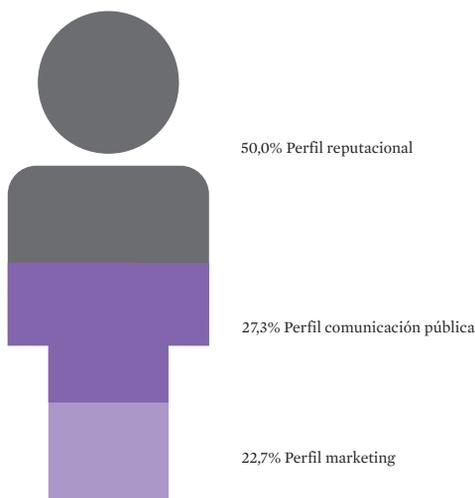


7. Identificación de perfiles profesionales en la actualidad

A partir de las áreas funcionales se ha realizado un análisis de segmentación (cluster) que ha permitido clasificar al colectivo de Dircom en 3 segmentos profesionales homogéneos:

- **“Perfil reputacional”**: grupo que engloba al 50,0% de los Dircom, y que se diferencia por ocuparse preferentemente de RRPP y relación con medios, gestión de crisis, RSC y reputación corporativa.
- **“Perfil de comunicación pública”** (27,3%): además de gestión de crisis, RRPP y relación con medios, este perfil se caracteriza por prestar especial atención a los asuntos públicos de las organizaciones.
- **“Perfil de marketing”** (22,7%), cuyas principales funciones son, a partes prácticamente iguales, la gestión de RRPP y relación con medios y la relación comercial. Destaca en tercer lugar la “Identidad de marca y posicionamiento”, tratándose del perfil profesional que más atención le dedica.

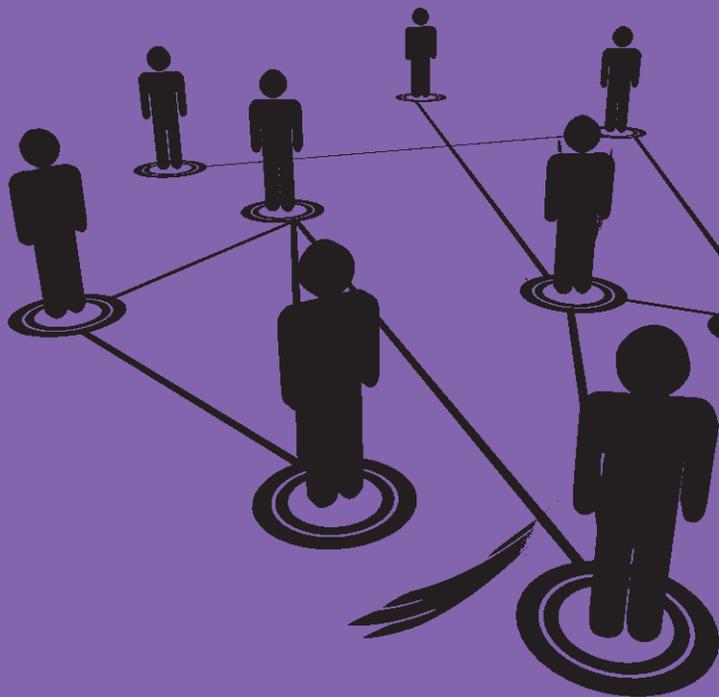
GRÁFICO 15
Identificación de perfiles profesionales en la actualidad



A partir de las declaraciones de los Dircom sobre cuáles deberían ser sus funciones en el futuro, el análisis cluster no identifica segmentos profesionales homogéneos. Esta situación refleja el aumento de funciones que proyectan los Dircom, tendiendo a un perfil más global y homogéneo.

2

RELACIÓN DEL DIRCOM CON LOS ACTIVOS Y RECURSOS INTANGIBLES



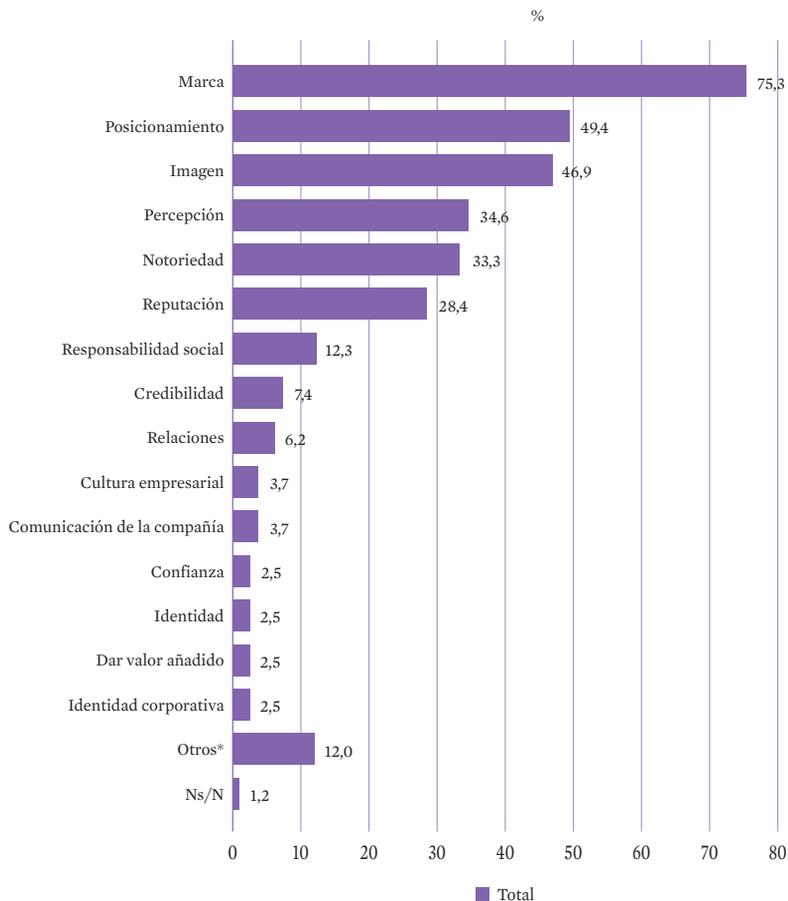
1. Definición de activos y recursos intangibles

1.1. Activos y recursos intangibles que gestiona o debería gestionar el Dircom para cumplir con los objetivos del punto 5 (capítulo 1)

El activo intangible más relevante es la “Marca”, citada por el 75,3% de los encuestados. El 49,4% señala el “Posicionamiento”, un porcentaje similar al que cita la “Imagen” (46,9%). El 34,6% alude a la “Percepción”, el 33,3% a la “Notoriedad” y el 28,4% a la “Reputación”.

GRÁFICO 16

Activos y recursos intangibles que gestiona o debería gestionar el Dircom para cumplir con los objetivos del punto 5 (capítulo 1)



* Una mención cada uno: Información, Rigor, Prestigio, Transparencia, Liderazgo, Utilidad, Orgullo de pertenencia, Satisfacción del cliente, Talento y Percepción CEO.

BASE: TOTAL, 81 entrevistados

P. Señale y defina los activos y recursos intangibles más importantes que gestiona directamente para cumplir con los objetivos descritos en el punto 5 del capítulo 1. (Dircom)

P. Señale y defina los activos y recursos más importantes que el Dircom debería gestionar para cumplir los objetivos descritos en el punto 5 del capítulo 1. (Asesor y Otros)

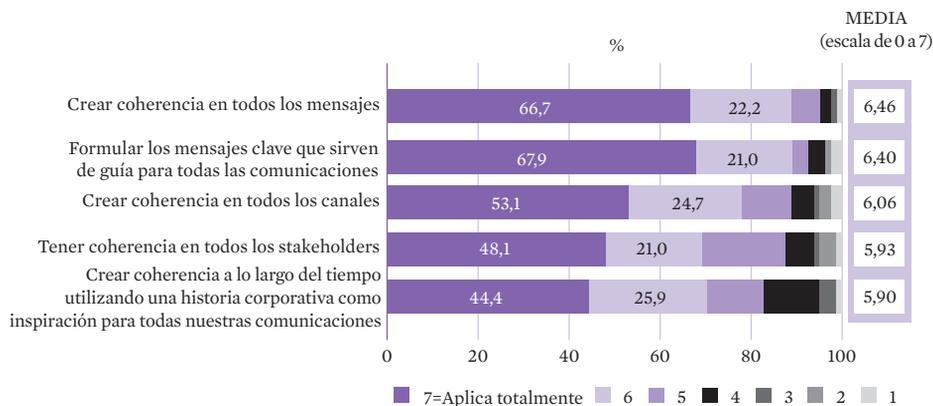


2. Eficacia de la comunicación

2.1. Elementos para una gestión de la comunicación eficaz

Según los encuestados, los dos elementos fundamentales para una gestión eficaz de la comunicación son “Crear coherencia en todos los mensajes” y “Formular los mensajes clave que sirven de guía para todas las comunicaciones”. Ambos reciben una nota media de 6,46 y 6,40 respectivamente.

GRÁFICO 17
 Elementos para una gestión de la comunicación eficaz



BASE: TOTAL, 81 entrevistados

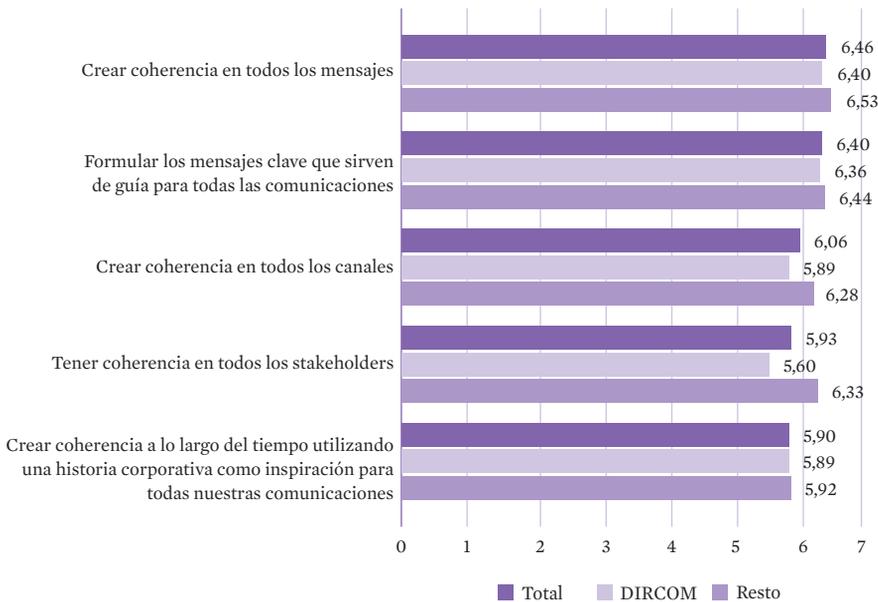
P. ¿Qué hacen Uds. en la gestión de la comunicación para asegurar la coherencia de los mensajes? (Dircom)

P. ¿Qué cree que deberían hacer Uds. en la gestión de los mensajes para asegurar la coherencia de los mensajes? (Asesor y otros)

2.2. Elementos para una gestión de la comunicación eficaz (Dircom vs. Asesores)

Los Dircom y los Asesores coinciden en considerar que “Crear coherencia en todos los mensajes” y “Formular los mensajes clave que sirven de guía para todas las comunicaciones” son aspectos prioritarios para asegurar la coherencia de los mensajes. Tan sólo matizar que según los Asesores la coherencia en todos los stakeholders es también un elemento fundamental.

GRÁFICO 18
Elementos para una gestión de la comunicación eficaz (Dircom vs. Asesores)



BASE: Total, 81 entrevistados

BASE: Dircom, 45 entrevistados

BASE: Resto, 36 entrevistados

P. ¿Qué hacen Uds. en la gestión de la comunicación para asegurar la coherencia de los mensajes? (Dircom)

P. ¿Qué cree que deberían hacer Uds. en la gestión de la comunicación para asegurar la coherencia de los mensajes? (Asesor y otros)

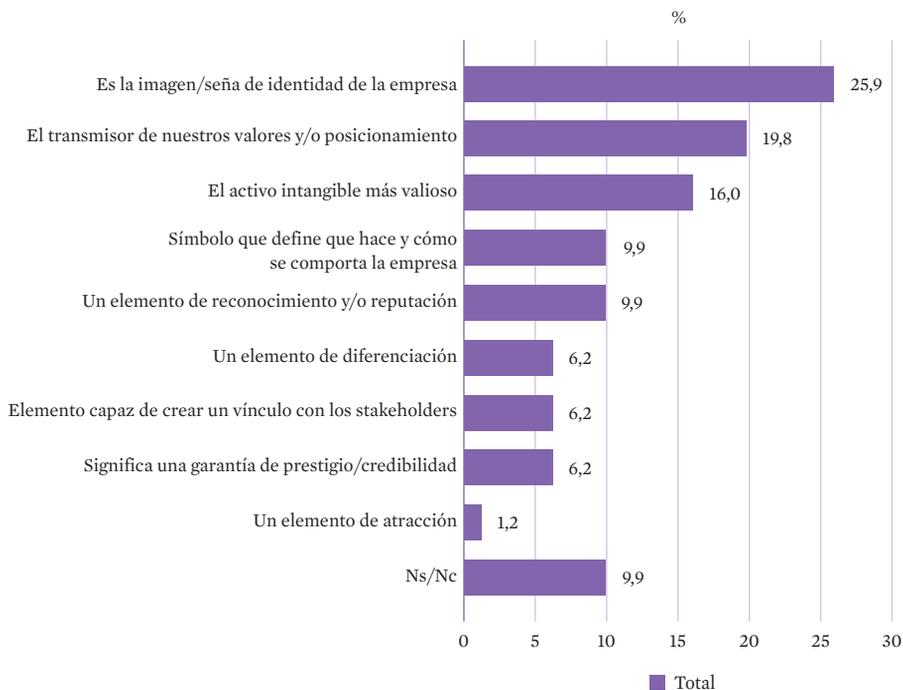


3. La marca corporativa en las empresas

3.1. Definición de marca corporativa

Cuando se pregunta por el significado de la marca corporativa en sus empresas, el 25,9% señala que representa la “Imagen o seña de identidad de la compañía”. El 19,8% la asocia a la “Transmisión de unos valores corporativos”, mientras que el 16% reconoce que “La marca es uno de los activos intangibles más valiosos”. El 9,9% señala que es un “Elemento de reputación de su empresa” y “Un símbolo que define lo que hace y cómo se comporta la empresa”.

GRÁFICO 19
Definición de marca corporativa



BASE: Total, 81 entrevistados

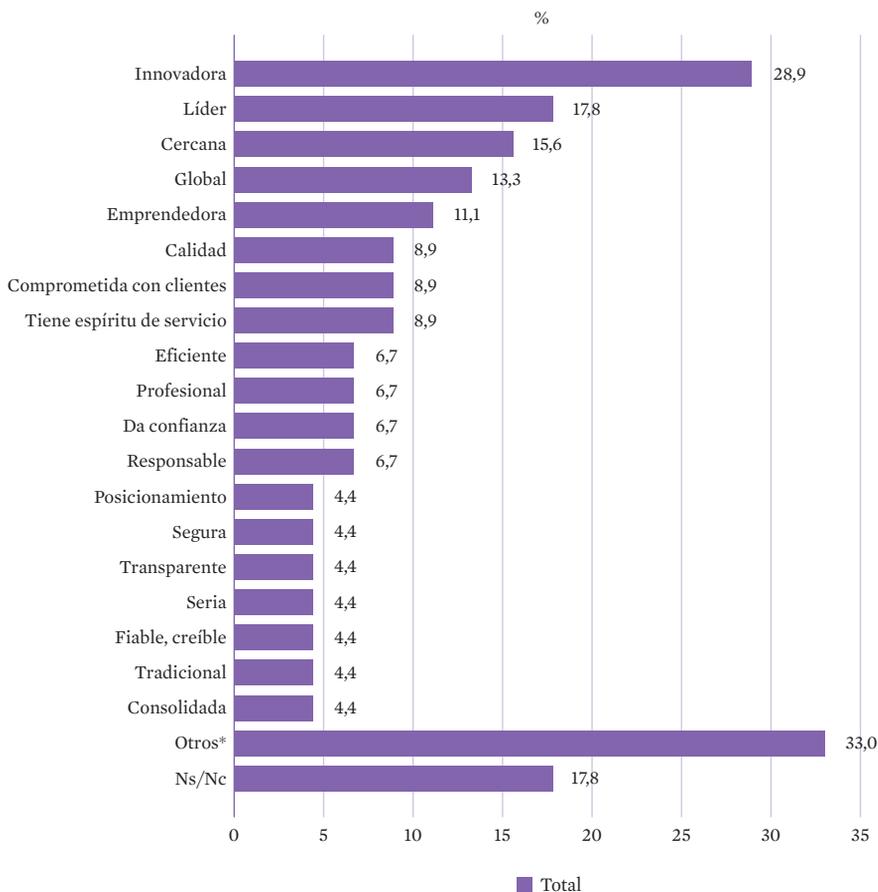
P. ¿Qué significa la marca corporativa en su organización? (Dircom)

P. ¿Qué cree que debería significar la marca corporativa en su organización? (Asesor y otros)

3.2. Posicionamiento y atributos de marca (declaración espontánea)

Respecto de los atributos y posicionamiento de su marca, una cuarta parte de los Dircom encuestados la califica como “Innovadora” (28,9%). Por encima del 10%, los encuestados citan como atributos “Líder” (17,8%), “Cercana” (15,6%), “Global” (13,3%) y “Emprendedora” (11,3%).

GRÁFICO 20
Posicionamiento y atributos de marca (declaración espontánea)



* Una mención cada uno: Rigurosa, Flexible, Rentable, Perseverante, Simpática, Conveniente, Que da distinción, Influyente, Íntegra, Que se anticipa, Positiva, Solidaria, Fresca, Innovadora y Estilo.

BASE: Dircom, 45 entrevistados

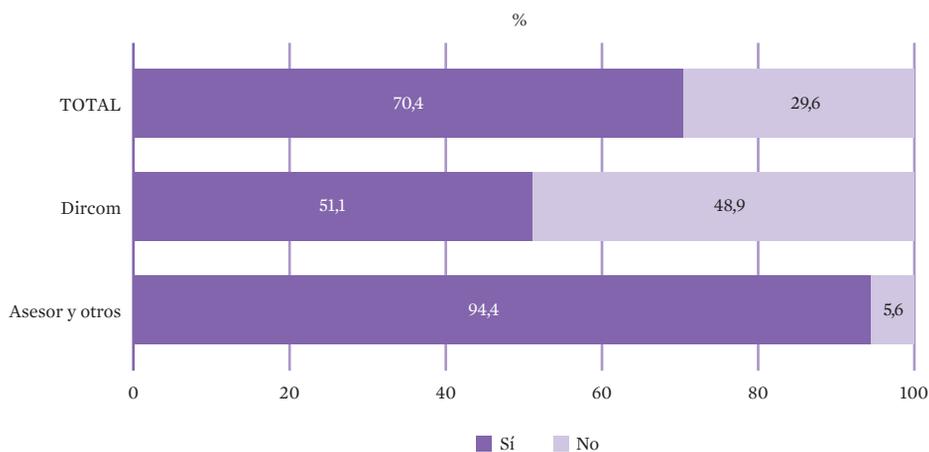
P. Describa el posicionamiento y los atributos de su marca. (Dircom)



3.3. Nivel de participación en el posicionamiento de la marca

Sólo el 51,1% de los Dircom están implicados en el proceso de identificación y formulación del posicionamiento de la marca, mientras que la casi totalidad de los asesores (94,4%) considera que la figura del Dircom debería estar involucrada en este proceso.

GRÁFICO 21
Nivel de participación en el posicionamiento de la marca



BASE: TOTAL, 81 entrevistados
BASE: Dircom, 45 entrevistados
BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados

P. ¿Participó Ud. en el proceso de identificación y formulación del posicionamiento de la marca corporativa? (Dircom)

P. ¿Cree que debería Ud. participar en el proceso de identificación y formulación del posicionamiento de la marca corporativa? (Asesor y otros)

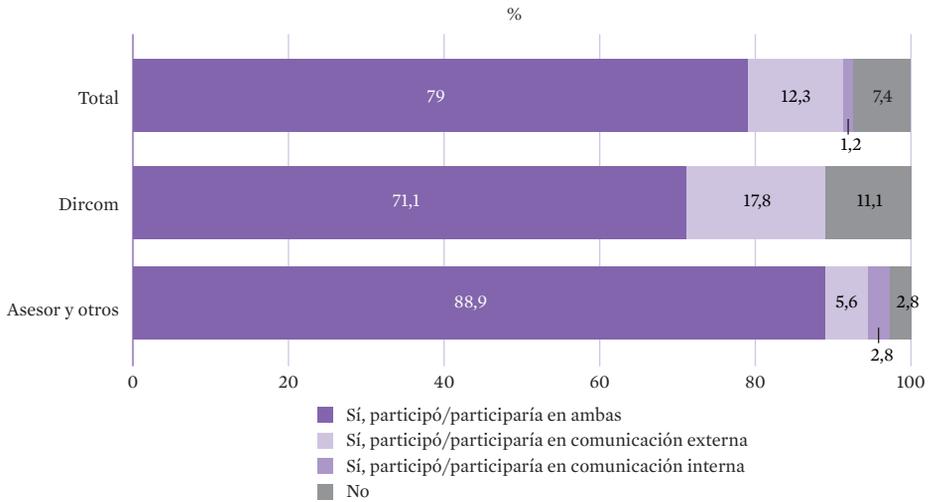
3.4. Nivel de participación en la comunicación de la marca

Las cifras son más similares en ambos colectivos en cuanto a la comunicación interna y externa del posicionamiento de la marca corporativa. Aunque la proporción es mayor en Asesores/Otros (88,4%), entre los Dircom alcanza el 71,1%. No obstante, es destacable que un 17,8% de los Dircom sólo participa en la comunicación externa y el 11,1% no participa en ninguno de los dos canales.

GRÁFICO 22



Nivel de participación en la comunicación de la marca



BASE: Total, 81 entrevistados
 BASE: Dircom, 45 entrevistados
 BASE: Asesor y Otros, 36 entrevistados

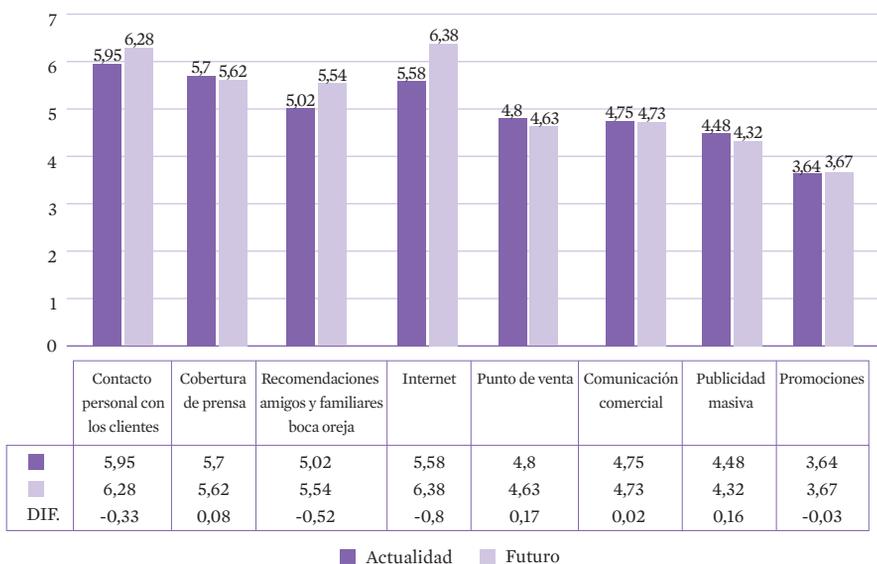
P. ¿Participa Ud. en la comunicación interna o externa del posicionamiento de la marca corporativa? (Dircom)
P. ¿Cree que debería participar Ud. en la comunicación interna o externa del posicionamiento de la marca corporativa? (Asesor y otros)



3.5. Atributos de contacto con la marca a fortalecer

Los encuestados destacan como campos en los que más se puede fortalecer la marca tanto en el presente como en el futuro: la “Relación personal con los clientes”, “Internet” y las “Recomendaciones de amigos y familiares y el boca a boca”. Por el contrario, consideran menos importantes de cara a fortalecer la marca la “Publicidad masiva”, la “Comunicación comercial” y las “Promociones”.

GRÁFICO 23 Atributos de contacto con la marca a fortalecer



(Escala de 1=contribuye poco a 7=contribuye totalmente)

BASE: TOTAL, 81 entrevistados

P. Pensando en la marca desde el punto de vista del consumidor, dígame para cada uno de los siguientes atributos de contacto con la marca ¿cuál es su importancia para fortalecerla?

P. Y en el futuro, ¿qué puntos de contacto serán más importantes para fortalecer la marca?



3.6. Mapa de posicionamiento de los atributos de contacto con la marca

Con objeto de obtener un modelo estratégico de contacto con la marca, se han proyectado los indicadores de contacto actual y futuro de la marca, en un mapa de posicionamiento que identifica 4 escenarios:

- **Área de eficacia:** Aglutina atributos considerados importantes para fortalecer la marca tanto en el futuro como en el presente. Son, por tanto, elementos clave desde el punto de vista del Dircom en la relación del cliente con la marca. Concretamente, en este escenario se sitúan “Recomendación de amigos/familiares”, “Cobertura de prensa”, “Internet” y “Contacto personal con clientes”.
- **Área de depreciación:** Elementos importantes en el contacto con la marca en la actualidad que irán perdiendo su relevancia en el futuro. En este escenario se sitúa el “Punto de venta”.
- **Área de reducida eficacia:** Son aquellos elementos considerados poco relevantes tanto en el presente como en el futuro para reforzar la marca. Es decir, aunque son considerados a la hora de fortalecer la marca su papel no es tan clave como el resto de elementos considerados. “Comunicación comercial”, “Publicidad masiva” y “Promociones” se engloban en este área.
- **Área de potenciación:** Elementos que presentan menos importancia en la actualidad que en el futuro. Son atributos a potenciar de cara a conseguir una relación con el consumidor más eficaz. El análisis no identifica elementos en este escenario.

Por tanto, y a la vista de los resultados, parece que la comunicación (on line y a través de los canales tradicionales) y una relación más próxima y emocional con la marca (a través de la recomendación de amigos/familiares y del contacto directo con el cliente) son los elementos que, según los Dircom consultados, resultan más eficaces para fortalecer la marca en la mente del consumidor.

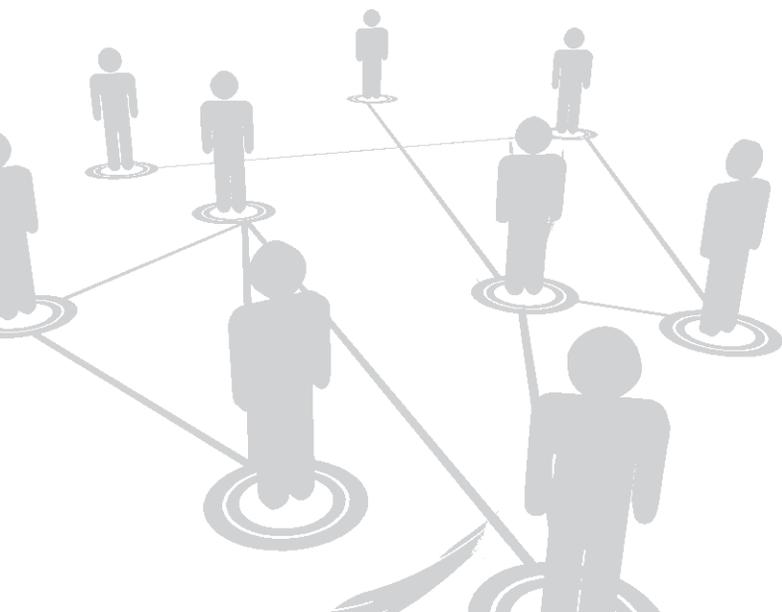
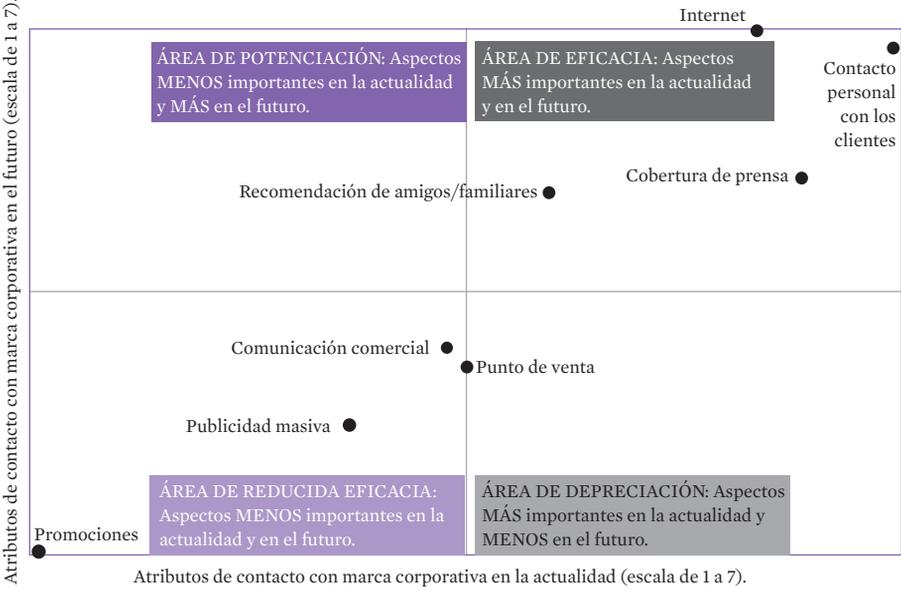




GRÁFICO 24
 Mapa de posicionamiento de los atributos de contacto con la marca



BASE: TOTAL, 81 entrevistados

3.7. Métricas de marca

Los indicadores más populares a la hora de medir el estado de salud de las marcas son la “Satisfacción del cliente” (80% entre los Dircom y 91,7% entre los Asesores/Otros) y la “Fidelidad del cliente” (73,3% en el caso de los Dircom y 88,9% en los Asesores/Otros).

El análisis comparativo de ambos colectivos refleja de nuevo que los Asesores medirían un mayor número de indicadores que los que actualmente aplican los Dircom. Donde más difieren es a la hora de medir el “Grado de afinidad emocional con la marca” (24,4% frente a un 77,8%) y el “Grado de identificación del consumidor con la marca” (24,4% frente a un 66,7%).

TABLA 4

Métricas de marca

	Total		Dircom		Asesor y otros		Dif. Dircom vs. Asesor
	%	RK	%	RK	%	RK	%
Número medio de indicadores	9		7		10		
Conocimiento espontáneo de marca	72,8%	3º	60,0%	4º	88,9%	3º	-28,9%
Conocimiento sugerido	43,2%	13º	35,6%	11º	52,8%	14º	-17,2%
Fidelidad del cliente	80,2%	2º	73,3%	2º	88,9%	2º	-15,6%
Altas y bajas de clientes(fugas)	50,6%	10º	48,9%	9º	52,8%	13º	-3,9%
Cuota de mercado	54,3%	9º	48,9%	8º	61,1%	11º	-12,2%
Satisfacción del cliente	85,2%	1º	80,0%	1º	91,7%	1º	-11,7%
Grado de disposición para comprar la marca/producto	34,6%	15º	17,8%	15º	55,6%	12º	-37,8%
Grado de recomendación a amigos y familiares de la marca	46,9%	12º	31,1%	12º	66,7%	8º	-35,6%
Grado de confianza generado por la marca	69,1%	4º	57,8%	7º	83,3%	4º	-25,5%
Grado de admiración y respeto	55,6%	8º	42,2%	10º	72,2%	6º	-30,0%
Grado de afinidad emocional con la marca	48,1%	11º	24,4%	13º	77,8%	5º	-53,4%
Grado de identificación del consumidor con la marca	43,2%	14º	24,4%	14º	66,7%	9º	-42,3%
Cobertura en prensa	60,5%	7º	68,9%	3º	50,0%	15º	18,9%
Análisis de contenidos publicados por los medios	63,0%	5º	60,0%	5º	66,7%	7º	-6,7%
Seguimiento de la imagen de marca en la web	61,7%	6º	60,0%	6º	63,9%	10º	-3,9%
Otros (Estudios de percepción entre stakeholders clave, Reputación de marca, Grado de satisfacción de empleados y Peticiones nuevas de trabajos mensuales).	6,2%		8,9%		2,8%		5,9%
Base: total, 81 entrevistados.							
Base: Dircom, 45 entrevistados.							
Base: asesor y otros, 36 entrevistados.							

P. Para medir el estado de salud de su marca corporativa, ¿cuál o cuáles de los siguientes indicadores mide su empresa? (Dircom)

P. Para medir el estado de salud de su marca corporativa, ¿cuál o cuáles de los siguientes indicadores debería medir su empresa? (Asesor y otros)

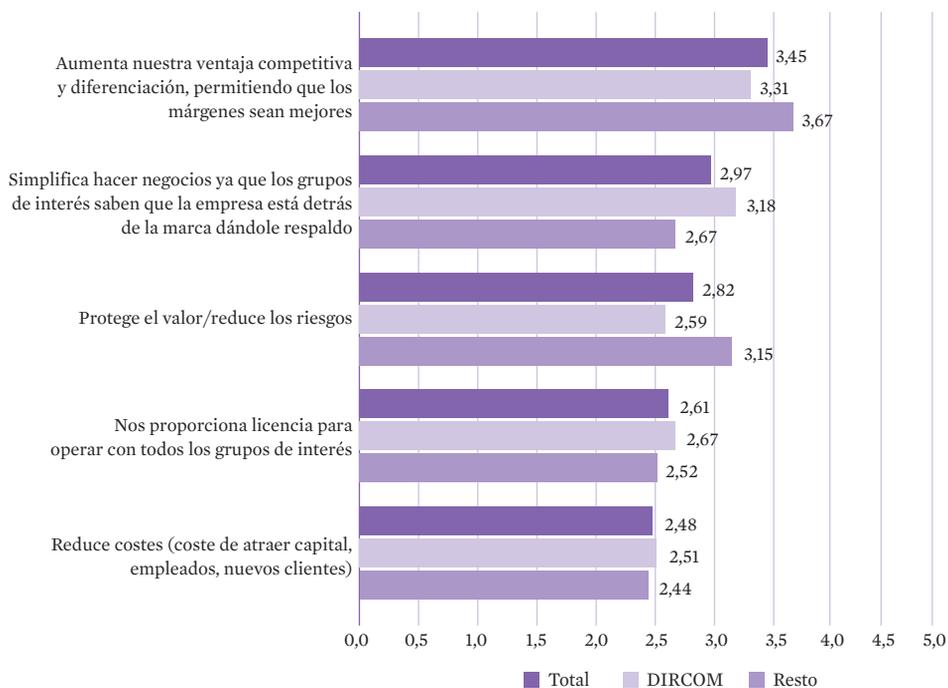


4. Reputación

4.1. Motivos asociados a la gestión de la reputación de la marca corporativa

El principal motivo para dedicar recursos a gestionar la reputación de la marca es que “Aumenta la ventaja competitiva y diferenciación” (3,31/5 en el caso de los Dircom y 3,67 en el colectivo de Asesores/Otros). En segundo lugar, para los Dircom, encontramos “Simplifica la forma de hacer negocios” (3,18) y entre los Asesores “Protege el valor/reduce los riesgos” (3,15). En menor medida argumentan que “Reduce los costes”.

GRÁFICO 25
 Motivos asociados a la gestión de la reputación de la marca corporativa



(Escala de 1=menos importante a 5=más importante)

BASE: TOTAL, 81 entrevistados
 BASE: Dircom, 45 entrevistados
 BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados

P. ¿Para Ud. cuál es el motivo principal para dedicar recursos a la gestión de reputación de su marca corporativa?

4.2. Indicadores utilizados para medir la reputación de la empresa

A la hora de medir la reputación de la empresa, los principales indicadores son los que ofrecen el “Seguimiento de noticias en los medios” (el 82,2% de los Dircom lo cita y el 69,4% de los Asesores) y los “Estudios cualitativos” (68,9% en el caso de los Dircom y el 75,0% en el colectivo de Asesores).

El indicador que menos utilizan los Dircom es el “Tracking continuo de reputación” (15,6%), cifra muy por debajo de lo establecido entre los Asesores (63,9%). Para estos últimos el “Seguimiento de la reputación del primer ejecutivo” es el indicador que en menor medida creen que debería utilizarse para medir la reputación de sus empresas (30,6%).

TABLA 5
Indicadores utilizados para medir la reputación de la empresa

	Total		Dircom		Asesor y otros		Dif. Dircom vs. Asesor
	%	RK	%	RK	%	RK	%
Número medio de indicadores	4		4		5		
Posición en los rankings de reputación	51,9%	5º	44,4%	5º	61,1%	7º	-16,7%
Encuestas anuales de reputación	49,4%	6º	35,6%	6º	66,7%	3º	-31,1%
Seguimiento de la reputación del primer ejecutivo	25,9%	8º	22,2%	7º	30,6%	8º	-8,4%
Tracking continuo de reputación	37,0%	7º	15,6%	8º	63,9%	5º	-48,3%
Estudios cualitativos	71,6%	2º	68,9%	2º	75,0%	1º	-6,1%
Estudios de alineamiento de los empleados con la empresa	55,6%	4º	46,7%	4º	66,7%	3º	-20,0%
Seguimiento de noticias en los medios	76,5%	1º	82,2%	1º	69,4%	2º	12,8%
Seguimiento de noticias en la web	61,7%	3º	62,2%	3º	61,1%	6º	1,1%
Otros indicadores	6,2%		8,9%		2,8%		
Base: total, 81 entrevistados							
Base: Dircom, 45 entrevistados							
Base: asesor y otros, 36 entrevistados							

P. Para medir la reputación de su empresa, ¿cuál o cuáles de los siguientes indicadores utilizan Uds.? (Dircom)

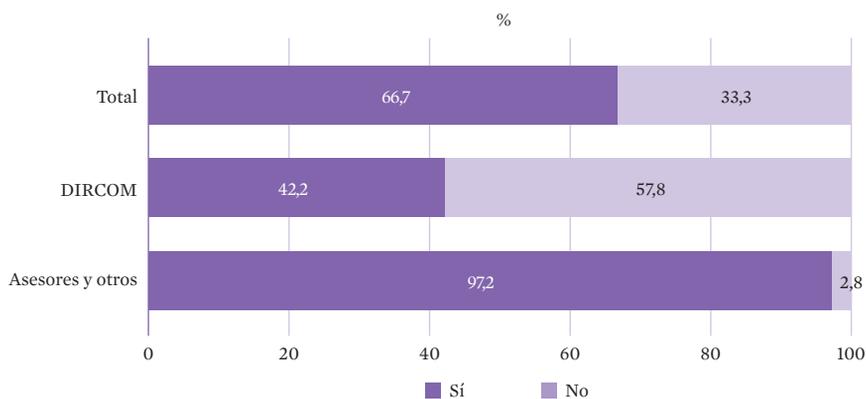
P. Para medir la reputación de su empresa, ¿cuál o cuáles de los siguientes indicadores cree que deberían Uds. medir? (Asesor y otros)



4.3. Nivel de medición de riesgos reputacionales

Sólo el 42,2% de los Dircom señala que mide los riesgos reputacionales. Mientras que la casi totalidad de los asesores y otros cargos entrevistados (97,2%) considera que deberían ser medidos.

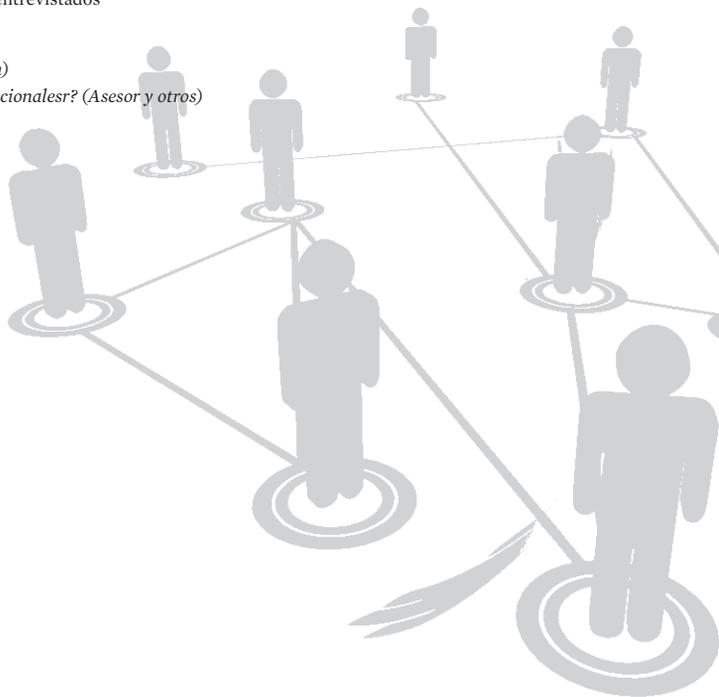
GRÁFICO 26
Nivel de medición de riesgos reputacionales



BASE: TOTAL, 81 entrevistados
BASE: Dircom, 45 entrevistados
BASE: Asesor y otros, 36 entrevistados

P. ¿Miden Uds. los riesgos reputacionales? (Dircom)

P. ¿Cree que deberían Uds. Medir los riesgos reputacionales? (Asesor y otros)





4.4. Riesgos reputacionales medidos (sugeridos)

Tanto Dircom como Asesores coinciden en que el riesgo reputacional que más miden es el de las “Noticias en los medios” y las “Informaciones que se publican en Internet” (blogs, webs, etc.). Ambos son citados por más del 80% de los dos colectivos.

Además, tiene un papel muy destacado el “Contacto directo con los grupos de interés” (74% Dircom vs. 83% Asesores) y el “Análisis de las quejas y reclamaciones” (63% Dircom vs. 83% Asesores).

TABLA 6
 **Riesgos reputacionales medidos (sugeridos)**

	Total		Dircom		Asesor y otros		Dif. Dircom vs. Asesor
	%	RK	%	RK	%	RK	%
Número medio de indicadores	5		5		5		
Seguimiento de las noticias en los medios	85,2%	2º	94,7%	1º	80,0%	4º	14,7%
Establecimiento de diálogo con los grupos de interés	79,6%	3º	73,7%	3º	82,9%	2º	-9,2%
Analizando las quejas y reclamaciones	75,9%	4º	63,2%	6º	82,9%	3º	-19,7%
Analizando las tendencias del sector	68,5%	6º	73,7%	4º	65,7%	6º	8,0%
Analizando las tendencias sociales	70,4%	5º	68,4%	5º	71,4%	5º	-3,0%
Seguimiento de noticias, blogs y en la web	87,0%	1º	84,2%	2º	88,6%	1º	-4,4%
Otros sistemas (Alinear mediciones vs. Riesgos, Análisis de materialidad (para la memoria), Gestión de riesgos y contingencias, Percepción trabajadores, y Valoración de medios, tracking y eventos de riesgo)	9,3%		10,5%		8,6%		-5,7%
Base: total, 54 entrevistados.							
Base: Dircom, 19 entrevistados.							
Base: asesor y otros, 35 entrevistados.							

P. ¿Qué riesgos reputacionales miden Uds.? (Dircom)

P. ¿Qué riesgos reputacionales cree Ud. que deberían medir en su empresa? (Asesor y otros)



4.5. Métodos empleados para medir los riesgos reputacionales (sugeridos)

Tanto para los Dircom (80,0%) como para los Asesores/Otros entrevistados (83,3%) “Cuidar las relaciones con los medios de comunicación” es el método que más mitiga los riesgos reputacionales.

TABLA 7
 Métodos empleados para medir los riesgos reputacionales (sugeridos)

	Total		Dircom		Asesor y otros		Dif. Dircom vs. Asesor
	%	RK	%	RK	%	RK	%
Número medio de indicadores	4		4		5		
Formar a los empleados en riesgos reputacionales	46,9%	7º	35,6%	7º	61,1%	6º	-25,5%
Con fuertes directrices corporativas	65,4%	4º	57,8%	2º	75,0%	4º	-17,2%
Estableciendo líneas éticas	66,7%	2º	55,6%	3º	80,6%	2º	-25,0%
Fortaleciendo las relaciones con los grupos de presión	48,1%	6º	42,2%	6º	55,6%	7º	-13,4%
Formulando planes de crisis / planes de contingencia	66,7%	3º	55,6%	4º	80,6%	3º	-25,0%
Planes de acción específicos diseñados con la unidades de negocio para prevenir los riesgos	59,3%	5º	48,9%	5º	72,2%	5º	-23,3%
Cuidar las relaciones con los medios de comunicación/periodistas	81,5%	1º	80,0%	1º	83,3%	1º	-3,3%
Otros métodos (Tracking comportamiento, políticas y guías de consulta y Gestionar la reputación de manera proactiva)	2,5%		2,2%		2,8%		
Base: total, 81 entrevistados.							
Base: Dircom, 45 entrevistados.							
Base: asesor y otros, 36 entrevistados.							

P. ¿Qué métodos emplean para mitigar los riesgos reputacionales? (Dircom)

P. ¿Qué métodos deberían emplear para mitigar los riesgos reputacionales? (Asesor y otros)



5. Dimensiones métricas de marca y reputación

5.1. Dimensiones métricas de marca y reputación

Por último, se ha procedido a realizar un análisis que permitiera identificar dimensiones métricas en la gestión de la marca y la reputación. El resultado aglutina los indicadores de medición de marca y reputación en 7 dimensiones: “Afinidad con la marca”, “Presencia en medios”, “Relación con el cliente”, “Reputación en el mercado”, “Notoriedad”, “Reputación del primer ejecutivo” y “Reputación interna”.

TABLA 8
Dimensiones métricas de marca y reputación

Indicadores	Dimensiones métricas	Peso de las métricas/dimensión
Grado de afinidad emocional con la marca	Afinidad con la marca	21%
Grado de identificación del consumidor con la marca		21%
Grado de confianza generado por la marca		21%
Grado de recomendación a amigos y familiares de la marca		19%
Grado de disposición para comprar la marca/producto		18%
Seguimiento de noticias en los medios	Presencia en medios	30%
Seguimiento de noticias en la web		27%
Cobertura en prensa		22%
Análisis de contenidos publicados por los medios		21%
Fidelidad del cliente	Relación con cliente	36%
Satisfacción del cliente		33%
Altas y bajas de clientes(fugas)		32%
Cuota de mercado	Reputación en mercado	36%
Posición en los rankings de reputación		35%
Encuestas anuales de reputación		30%
Conocimiento sugerido	Notoriedad	52%
Conocimiento espontáneo de marca		48%
Seguimiento de la reputación del primer ejecutivo	Reputación del primer ejecutivo	100%
Estudios cualitativos	Reputación interna	53%
Estudios de alineamiento de los empleados con la empresa		47%



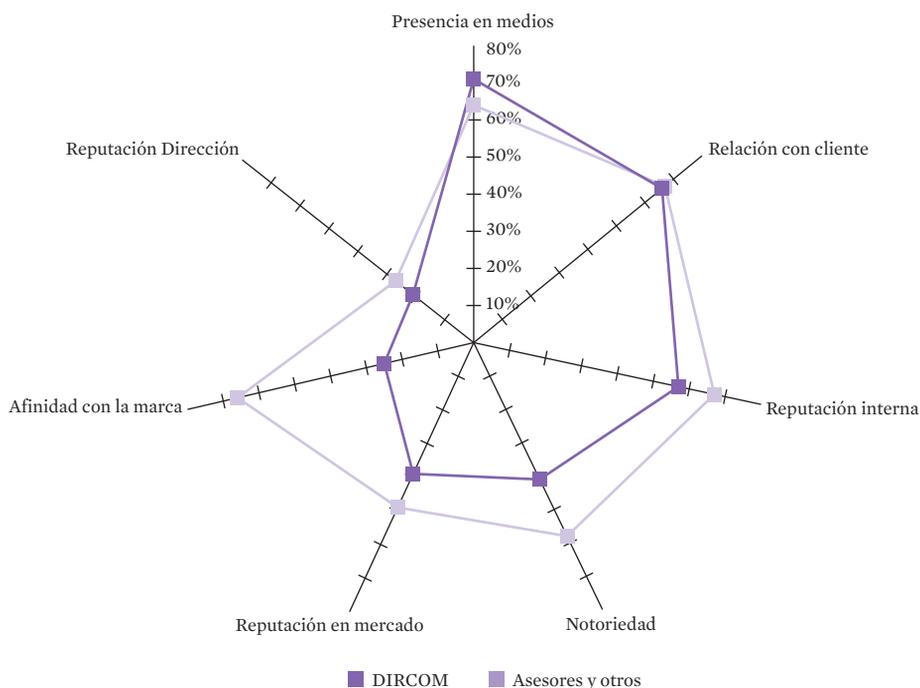
5.2. Dimensiones métricas de marca y reputación

Los indicadores relacionados con Presencia en medios y Relación con cliente son las dimensiones que obtienen mayor puntuación en el colectivo de Dircom, siendo menor el valor que obtiene la Afinidad con la marca y la Reputación Dirección.

Respecto al colectivo de Asesores -a los que preguntamos que creen que se debería medir en ambos intangibles- es interesante señalar que, a diferencia de los Dircom, la puntuación es notablemente mayor en Afinidad con la marca, y aunque, en menor medida también en Notoriedad. En el resto de áreas, aunque con ligeras diferencias, su perfil coincide con los Dircom.

Estos datos pueden estar indicando que los Dircom en la actualidad no estén midiendo todos los indicadores que creen necesario en Afinidad de marca.

GRÁFICO 27
Dimensiones métricas de marca y reputación*



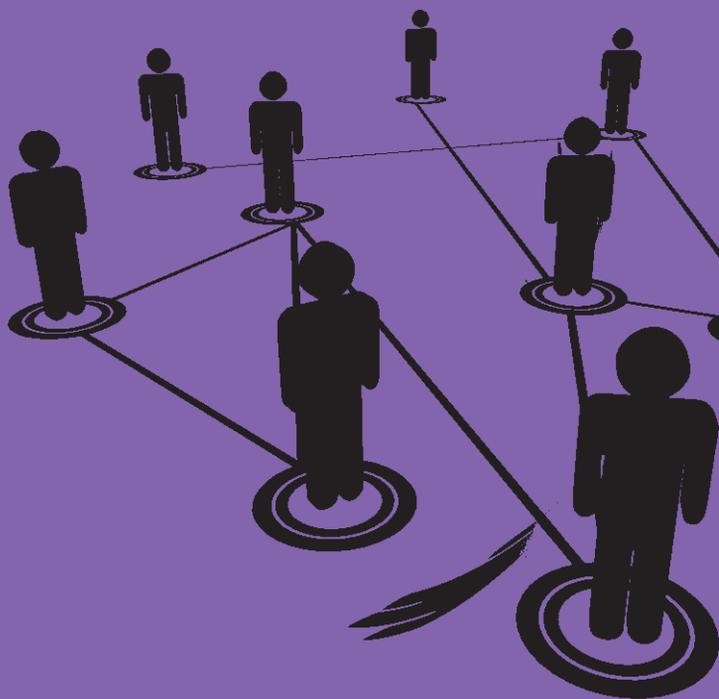
* Puntuaciones factoriales, valor de 0 a 100%

BASE: Dircom, 45 entrevistados

BASE: Asesores y otros, 36 entrevistados

3

PERCEPCIONES E INQUIETUDES DE LOS DIRCOM





1. Ficha técnica

1.1. Objetivo del estudio cualitativo

El objetivo prioritario de las reuniones de expertos celebradas ha sido profundizar en las percepciones asociadas a dos aspectos fundamentales relacionados con el nuevo papel del Dircom que se perfila para el futuro. Por un lado, las nuevas funciones del Dicom, que comienzan ya a dibujarse; y, por otro, incidir en una de esas nuevas funciones, la gestión de los intangibles y su posterior reporting. En definitiva, se trataba de identificar, desde la perspectiva de los Dircom, las inquietudes y necesidades en estas áreas.

1.2. Técnica de investigación

Grupo de discusión estándar, de una duración aproximada de 90 a 120 minutos, y con asistencia de 6 a 8 participantes.

1.3. Universo

Miembros de la Asociación de Directivos de Comunicación.

1.4. Trabajo de campo y muestra

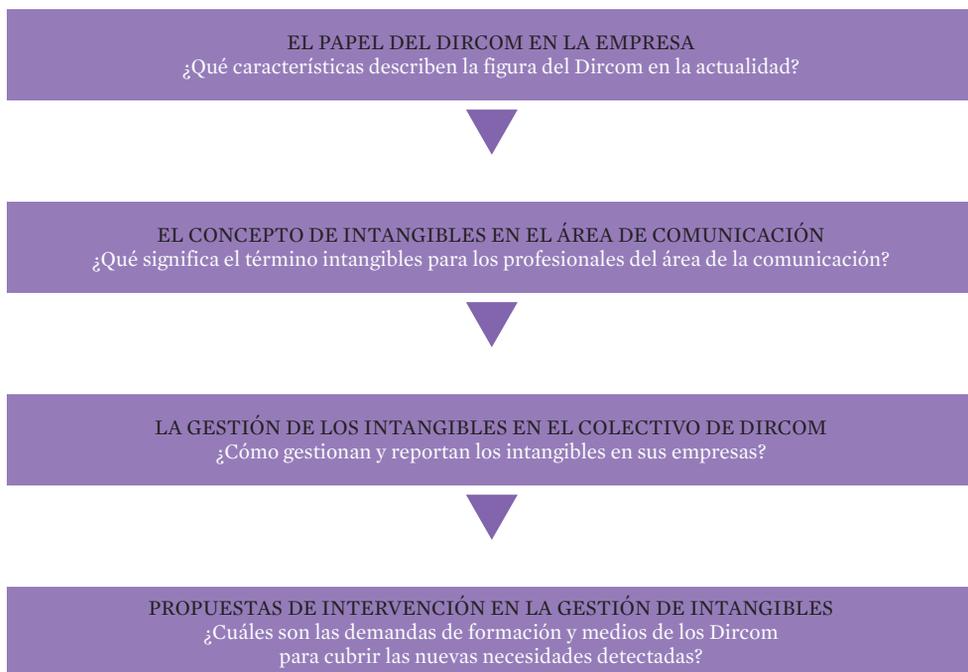
Se han realizado dos reuniones en la sede de la EOI de Madrid, el 20 y 21 de enero de 2010, a las que asistieron los siguientes miembros de la Asociación:

TABLA 9 Trabajo de campo y muestra	
Primera reunión de expertos	Segunda reunión de expertos
Ana Ruiz de Alegría Cardona <i>Grupo Inforpress</i>	Claudia Granadeiro Felts Tagliavini <i>Dow</i>
Carlos Magro <i>EOI Escuela de Organización Industrial</i>	Felisa Arribas <i>EOI Escuela de Organización Industrial</i>
Claudio Vallejo <i>Grupo Codere</i>	Ignacio Tena <i>BBVA</i>
Eduardo Moreno <i>Villafañe & Asociados Consultores</i>	Mar García Mendoza <i>Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo</i>
Fernando Prado <i>Reputation Institute</i>	Pilar Marqués <i>Repsol</i>
Javier Herreros <i>Goodwill Comunicación</i>	Yolanda Román <i>Dircom</i>
Javier Villalba <i>Pelayo Mutua de Seguros</i>	Luisa Alli <i>Sando</i>



2. Presentación de resultados

El análisis de la información aportada por los asistentes a las reuniones de expertos se estructura en cuatro bloques que sintetizan las inquietudes y necesidades fundamentales planteadas por los Dircom en cuanto a las nuevas funciones asociadas a su papel dentro de la empresa, haciendo especial incapié en la gestión de los intangibles.



3. El papel del Dircom en la empresa

Un primer paso, antes de profundizar en la gestión de los intangibles y en las inquietudes que los Dircom manifiestan en este área, es detenernos en cuáles son los aspectos fundamentales que describen actualmente su papel en las compañías y la evolución que de éste observan.

A nivel general, las opiniones vertidas por los asistentes revelan que la figura del Dircom ha cambiado en los últimos años. Se ha ido haciendo un “hueco” en la dirección de las empresas, especialmente en las de mayor tamaño. De hecho, los participantes resaltan que suelen reportar directamente a los niveles superiores de la empresa. Es habitual que estén presentes en el Comité de Dirección.



“(…) Una de las cosas relevantes del Director de Comunicación es que reporta al Presidente o Consejero Delegado, a veces está en el Comité de Dirección. Aunque gestiona la marca corporativa, suele tener un presupuesto limitado, y está muy por debajo del responsable de Marketing, o de RRHH que tiene un presupuesto de formación grande, y que de pronto son los que están construyendo la reputación de la marca (…)”.

Fernando Prado. *Reputation Institute*

A pesar de que existe un entorno más favorable para el Dircom, ya que las empresas empiezan a darse cuenta de la importancia de la comunicación en los resultados financieros, encontramos que las Direcciones de Comunicación todavía no están tan consolidadas como otros departamentos. Esto explica la existencia de una alta variabilidad en las compañías respecto a su posición y a las funciones que tiene asociadas.

Sólo parece existir un denominador común que es la comunicación externa, y, especialmente, la relación con los medios. Esta es el área más arraigada. Respecto de la comunicación interna, se desprende que requiere un mayor nivel de desarrollo. La figura de Dircom no está asumiendo responsabilidad en este terreno, que, sin embargo, es considerado básico a la hora de construir una cultura de empresa sólida que traslade los valores de la organización.



“(…) Una de las mayores fuentes de insatisfacción que puedes encontrar entre los empleados es: ‘No me cuentan las cosas, es que yo no sé nada’. Ahí es dónde hay que trabajar, en la transmisión de comunicación de la Dirección a los empleados. Debe ser una empresa de la que se sientan parte, porque se les tiene en cuenta, se les comunican las cosas. Esto tiene valor y provoca satisfacción”.

Carlos Magro. *EOI Escuela de Organización Industrial*

En este sentido, hay que señalar que el sector financiero es, según los asistentes, un referente. Sus Dircom ocupan áreas clave y habitualmente aplican y desarrollan una gestión integral de la comunicación.



“Yo creo que los bancos en este país, sí que llama la atención la gestión integral de todo, el poder de decisión que tiene la comunicación, y es llamativo lo estamos viendo, y por detrás hay hechos, ellos trabajan siempre en acciones reales, estamos empezando y hay algunos ejemplos como el de la banca”.

Luisa Alli. *Sando*



“Es importante que las estrategias de la compañía sean permeables hasta los niveles más bajos: en las compañías de servicios, los empleados son la cara de la empresa. En BBVA decían ‘los empleados son la marca de la empresa’. Me encanta esa frase porque es muy clara. Esa función de comunicación interna es una función interesante, porque quien entiende la marca, el posicionamiento de la compañía, es la Dirección de Comunicación. Pero muchas veces [la comunicación interna] está en manos de RRHH. Nosotros hemos hecho benchmarking sobre cuál es la tendencia de esa función, y la tendencia es a que esa función vaya a la Dirección de Comunicación”.

Fernando Prado. *Reputation Institute*

Por último, otro aspecto fundamental asociado al día a día de los Dircom, y que se desprende de su discurso, hace referencia a la comunicación on line. La presencia de las organizaciones en Internet ha introducido nuevas formas de interacción con los clientes y el resto de públicos de su interés. La Red constituye un cambio revolucionario en la manera de relacionarse que es necesario conocer en todas sus dimensiones, puesto que influye en la construcción de marca y de la reputación.



“Va más deprisa la reputación on line que la reputación. ¿Por qué? Porque en la red hay más interacción o son más evidentes las interacciones de lo que pueden ser en el mundo off line”.

Pilar Marqués. *Repsol*

4. El concepto de intangibles en el área de comunicación

Del análisis de la información aportada por los asistentes a las reuniones subyace que el concepto de intangibles es un término reciente, que todavía no está asentado entre los Dircom. Esta falta de familiaridad con el término explica que en ocasiones no sean conscientes de que están gestionando intangibles hasta que se describen las funciones asociadas a esta gestión y se dan cuenta de que algunas de ellas las desarrollan en su cargo:



“La palabra intangibles se está mencionando desde hace muy poco tiempo (...) es una nomenclatura nueva”.

Ana Ruiz de Alegría. *Grupo Inforpress*



“Creo que la mayoría, y los datos lo demuestran, no tenemos claro qué son los intangibles y por eso la respuesta es evidente: yo no creo que gestione intangibles, pero me hacen preguntas sobre los intangibles de la empresa y resulta que algunos sí los gestiono”.

Ignacio Tena. *BBVA*

De este modo, cada uno tiene y usa sus propias definiciones, que son resultado de lo que han leído u oído acerca del tema. No hay un consenso acerca de esta terminología. A continuación detallamos algunas de las expresiones argumentadas por los asistentes respecto a este tema:



“Todo Dircom tiene muy claro su lista de funciones, que está dentro de un organigrama, porque eso es tangible. Entonces cuando te preguntan a qué dedicas tu tiempo, yo tengo mi esquema: comunicación externa lo lleva fulanito, comunicación interna, menganito, y ahí no fallo. Si tú le preguntas por la esencia del progreso, te vas a algo más filosófico. A mí la palabra intangible no aparece en mi lista, pero usted hace esto o lo otro, sí, sí, yo hago todo eso”.

Claudio Vallejo. *Grupo Codere*



“Esta disciplina de intangibles tiene su grado de novedad en una función que digamos viene de atrás, dependiendo del perfil del Director entiende las cosas de una manera o de otra, yo creo que en el fondo hay muchas cosas que están dentro de ese paraguas de gestionar la reputación entonces es necesario explicar simplemente qué es”.

Fernando Prado. *Reputation Institute*



“Hay desconocimiento sobre lo qué es intangible, saben que quizá hay más de los que habitualmente manejan y yo creo que no sólo es desconocimiento también es miedo de la naturaleza del intangible, por eso no se ha avanzado tanto como otros conceptos”.

Pilar Marqués. *Repsol*



“(…) El tema de los intangibles en general es un poco más subjetivo. Ni todo el mundo en comunicación tiene claro lo qué es”.

Claudia Granadeiro Felts Tagliavini. *Dow*



Esta situación se confirma cuando surgen en el debate intangibles como la reputación o la marca que, cómo veíamos en el estudio cuantitativo, es el activo intangible más relevante entre los Dircom. En ese momento aparece la discusión en torno a qué son y qué características definen estos conceptos. El debate se inicia con la pregunta ¿son tangibles o intangibles?



“Es verdad que para gestionar la marca o la reputación manejas las mismas herramientas, pero la distinción la deberíamos seguir haciendo. La marca puede convertirse en un activo que se compra o se vende y la reputación de momento no se puede comercializar en un activo, eso es un hecho, porque la marca es registrable, hay una propiedad sobre ella, ocupa un espacio emocional, de posicionamiento, pragmáticamente es más tangible digamos”.

Eduardo Moreno. *Villafañe & Asociados Consultores*



“Hay mucho camino que recorrer, incluso aún queda por definir la marca, la gente tiene claro que es la identidad de la empresa o los valores, pero mucho más no”.

Yolanda Román. *Dircom*



“Hay una posible diferencia que se basa en la arquitectura de marca, cuando hablamos de marca de producto, cuando hablamos de una comunicación de las marcas de la empresas, dirigidas a la venta, al stakeholder consumidor, en ese caso sí que hay una diferencia, incluso en gestión, que sí influye en la reputación de la empresa en la medida que esas marcas se identifiquen con la empresas sino no, por decir una diferencia, eso por ejemplo en el caso del BBVA no pasa porque es una marca monolítica pero si eres Procter&Gamble es distinto (...)”.

Fernando Prado. *Reputation Institute*

Por tanto, nos encontramos ante un desconocimiento acerca de los intangibles, que hace necesario un proceso de unificación y consenso en torno a los términos relacionados con su gestión. En definitiva un manual que permita a los Dircom objetivar una materia que es subjetiva.



5. La gestión de intangibles en el colectivo de los Dircom

El Dircom es consciente de que su actividad influye en los intangibles, en la marca y en la reputación de su empresa. No obstante lo que subyace en su discurso es que no los está gestionando y reportando de forma eficaz:



“Primero, la percepción que tengo es que no estamos gestionando los intangibles, sino funcionando de una forma mucho más intuitiva, por impresiones. En segundo lugar, hay que ver si tenemos la formación suficiente y los recursos y las herramientas suficientes para gestionarlos”.

Luisa Alli. *Sando*

El análisis de la información aportada nos lleva a identificar tres factores interrelacionados que explican esta situación y que son clave para conseguir una gestión eficaz de los intangibles en las organizaciones:

- **Recursos económicos.** Los asistentes a las reuniones argumentan que en la actualidad la dotación presupuestaria que dispone el Dircom es insuficiente para gestionar los intangibles y está por debajo de otros departamentos como el de Marketing o el de RRHH.
- **Gestión centralizada y transversal.** A pesar de considerar que la reputación es un intangible transversal a varios departamentos, señalan que no se está gestionando de manera centralizada e integral para que llegue a todos los grupos de interés. La comunicación interna juega aquí un papel clave.



“La función del Dircom hoy y mañana es gestionar interacciones. Tenemos que asumir ese papel”.

Pilar Marqués. *Repsol*



“Tiene que haber una persona que coordine los intangibles dentro de la empresa. La gestión de RRHH tiene que estar gestionada por el director de recursos humanos, pero tiene que estar integrado con el resto de los intangibles. En España hay experiencias. Deloitte fue la primera compañía que en su memoria anual incorporó la gestión de la reputación, uniendo reputación e intangibles. Pero faltan los modelos que ayuden a gestionar los intangibles de forma integral. Quizá dentro de las compañías, los Dircom si saben qué son los intangibles, pero el resto no. Hay desconocimiento y falta de disciplina académica”.

Miguel Galindo. *EOI Escuela de Organización Industrial*



“Cuando hablamos de comunicación, es mensaje, pero también son hechos. Los hechos son los que verdaderamente respaldan esa comunicación, por lo que si todos somos gestores de esa comunicación o influimos de alguna forma en la marca, al final hay hechos, información, que se le escapan [al Dircom]. Sí creo que puede ser una figura central y aglutinadora, pero que no está en posesión de toda esa capacidad”.

Javier Villalba. *Pelayo Mutua de Seguros*

- **Falta de herramientas** para gestionar y medir los intangibles. De las opiniones vertidas por los asistentes se desprende que no existe una estandarización en los métodos y en los sistemas de medición. Las herramientas que más se utilizan son las relacionadas con la cobertura de medios de comunicación. Los tracking de imagen dirigidos a los grupos de interés o las encuestas de clima laboral tienen una menor incidencia.



“Medir, sí, dentro de esa tarta de reputación un pequeño trozo es cómo te ven los medios, nada más, pero eso no es medir tu reputación”.

Mar García Mendoza. *Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo*

Los referentes en la utilización y desarrollo de herramientas son sectores como el farmacéutico, el financiero y el de las telecomunicaciones, así como algunas empresas americanas, de hecho señalan “que las empresas americanas tienen arraigada la RSC desde hace muchos años, y van muchos pasos por delante”.



“A mí me parece que hay un gap importante, hoy en día todos reconocen que los intangibles son importantes, la comunicación, la gestión del talento son muy importantes, pero luego está cómo se traduce eso en dividendos o qué valor tienen esos activos. Ahí es dónde yo creo que tenemos la dificultad. No se trata de concienciar a las cúpulas directivas, de lo que se trata es de demostrar que eso tiene un valor que incide en esos resultados, y creo que esa es la gran dificultad”.

Javier Villalba. *Pelayo Mutua de Seguros*



“¿Cuántos Dircom conocen qué herramientas hay para medir los riesgos reputaciones? A lo mejor la que más conocemos es la que más impacto tiene a corto plazo, que está en los medios de comunicación, y que está en el 90% en manos de otro señor, que te la está gestionando, que tiene otros intereses, que hay otras variables que no son controlables por el Director de Comunicación. Mientras que otras muchas cosas reputaciones en las que tú podrías tener casi todo el control no se están midiendo. Lo que creo que esto trasluce es que desconocemos las herramientas para la medición y que como tal no estamos siendo capaces de reportar”.

Luisa Alli. Sando

Por tanto podemos afirmar que en la actualidad en las direcciones de comunicación no existe un modelo estándar de gestión y reporting de los intangibles y, consecuentemente, no se está aplicando una medición integral de los mismos.)



“En Dow históricamente los Dircom han gestionado la RSC. Los de RRHH son socios y nos ponemos de acuerdo en los proyectos. Los conceptos son superclaros, es una empresa americana. Hay formación online, hay herramientas para medir la reputación. Cada dos o tres años se hacen encuestas con las comunidades donde están las plantas para ver como Dow es vista por los stakeholders. No sé si es por ser una empresa americana, pero estos temas están más difundidos y son más claros. Hasta los financieros consideran que es su responsabilidad, está más difundido. Pero también hay un problema, no se puede gestionar bien todo. Puedo saber los conceptos, pero hay que tener socios para gestionar las interacciones porque en algún momento puede fallar”.

Claudia Granadeiro Felts Tagliavini. Dow

6. Propuestas de intervención en la gestión de intangibles

A lo largo del estudio se han identificado las siguientes demandas que permitirían cubrir las carencias detectadas en el área de la gestión de intangibles:

1) La creación de un diccionario de intangibles:

Un glosario de términos relacionados con los intangibles unificaría los conceptos y lograría un consenso entre los Dircom.



“Sugeriría a la Asociación o a la Escuela hacer un diccionario, un glosario de términos (...) cuando empezaba la sociología en este país, se hizo un diccionario (...) y luego todo el mundo se sentaba, opinaba, como si estuviéramos haciendo el diccionario de la lengua pero era un glosario de términos de la sociología. Ahora hay que hacer lo mismo”.

Eduardo Moreno. *Villafañe & Asociados Consultores*

2) La estandarización de las herramientas en la gestión de intangibles:

Es necesaria una coordinación para lograr establecer métodos de medición estándar y fiables que permitan a los Dircom “hablar en el mismo idioma que el resto de áreas de las organizaciones”. En este sentido, la Asociación, como organización independiente, podría liderar la homogeneización de las herramientas y dotar al proceso de fiabilidad.

3) Una formación a los Dircom centrada en:

- Las herramientas necesarias para gestionar los intangibles de una forma eficaz. Son necesarios instrumentos que permitan medir los intangibles, hacer su seguimiento y reportar sus actividades.
- La comunicación on-line. El mundo 2.0 está cambiando la forma en la que se relacionan y comunican las personas. Los Dircom requieren un mayor conocimiento de lo que sucede en Internet (blogs, redes sociales, etc.) para relacionarse con sus grupos de interés.



“(...) Los cambios son tan rápidos que ni siquiera las escuelas de negocios llegan. La calle va por delante. Nosotros reclamábamos mucho Internet, cómo gestionar los blogeros. De repente aparece un nuevo medio, qué haces, ¿te los traes a tu terreno? (...)”.

Mar García Mendoza. *Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo*

- Gestión empresarial. Los asistentes a los dos grupos destacan que hace falta más formación financiera y de gestión empresarial para contar con una visión global de la empresa.

En este sentido, y de forma más estructural, se apunta a que desde la asociación se trabaje directamente con las Universidades y las Escuelas de Negocio en perfiles profesionales que tengan más presente la formación empresarial y la gestión de los intangibles.



“Todavía no hay una disciplina en Universidades y Escuelas de Negocio de lo que es gestión de intangibles. Hay 10 empresas con responsables de intangibles, pero aún no hay estructura y desarrollo académico”.

Miguel Sánchez Galindo. *EOI Escuela de Organización Industrial*



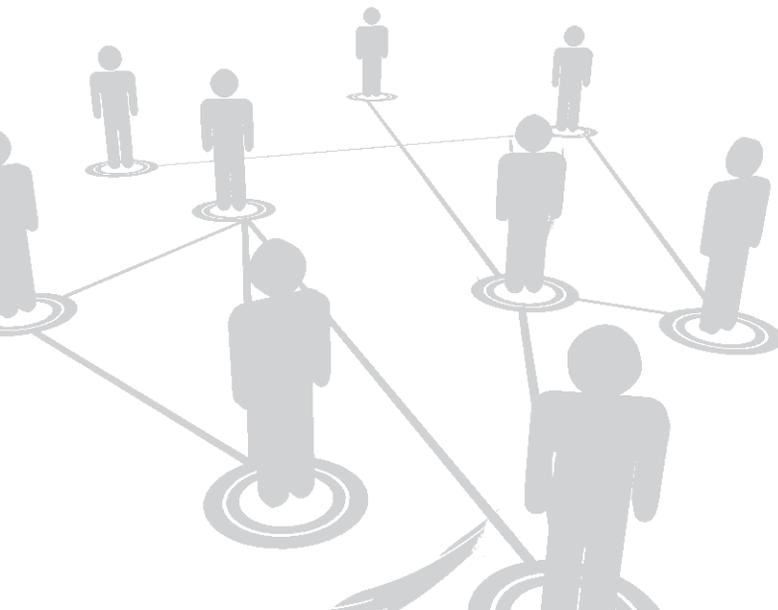
“Creo que la formación es imprescindible desde dos puntos de vista. Por un lado, la propia del Dircom, de cómo comunicar los intangibles y definir si gestionarlos o no. Y, por otro lado, desde el resto de los miembros de la empresa. Los gestores y todo el mundo tiene que tener un conocimiento: hasta que no seamos capaces de hablar su mismo lenguaje, hay que lograr una formación que puede venir a partir de las Escuelas de Negocio, donde se logre explicar también el papel de los intangibles en la organización, la cuantificación y ese tipo de cosas”.

Luisa Alli. *Sando*



“Cuando hablamos de formación en Dircom, no hay una formación definida, hay máster muy orientados a los aspectos mediáticos, y con bastante poco contenido empresarial y matemático. Porque hace falta una formación de economía de la empresa, de economía básica, y luego otro aspecto a parte de la formación empresarial, la formación en lo que está sucediendo en el mundo, cómo están cambiando los valores de las cosas, también el concepto de intangibles, qué son los intangibles, el glosario (...) creo que sí tiene que cambiar y mucho, porque el perfil es muy “blando”, cuesta mucho trabajo encontrar un profesional que te esté entendiendo cuando estás hablando de valoración económica, es muy difícil, porque ahora mismo la profesión está nutrida de personas de carreras humanísticas”.

Eduardo Moreno. *Villafañe & Asociados Consultores*





4) Hacer partícipes a las organizaciones de la importancia de los intangibles:

Es necesario que el concepto de intangibles y las herramientas para medirlos se traslade al resto de áreas de la compañías, con el fin de conseguir que todos los miembros de la empresa conozcan la relación que existe entre su gestión y la consecución de los objetivos empresariales. También se percibe la necesidad de extender conceptos y herramientas a las pequeñas y medianas empresas.



“Yo creo que lo más importante que tenemos que conseguir con estas reuniones es concienciar a los directivos de lo importante que es la marca, la comunicación en las empresas, todavía hay muchas empresas en las que el Director de Comunicación no forma parte del Comité de Dirección y creo que los directivos todavía no se han dado cuenta de la importancia de los intangibles”.

Javier Herreros. *Goodwill Comunicación*



“(…) En las PYMES está creciendo el porcentaje de formación, cada vez le dan más importancia a la formación externa, y a la comunicación. Antes el director de una PYME de 6 ó 7 empleados se encargaba de la relación con periodistas y ahora empiezan a integrar en sus estructuras ese perfil”.

Mar García Mendoza. *Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo*

En definitiva, el camino hacia una gestión integral y transversal de los intangibles conlleva un proceso de unificación conceptual y de homogeneización metodológica que permita a los Dircom gestionar de manera eficaz las interacciones que subyacen a los intangibles.

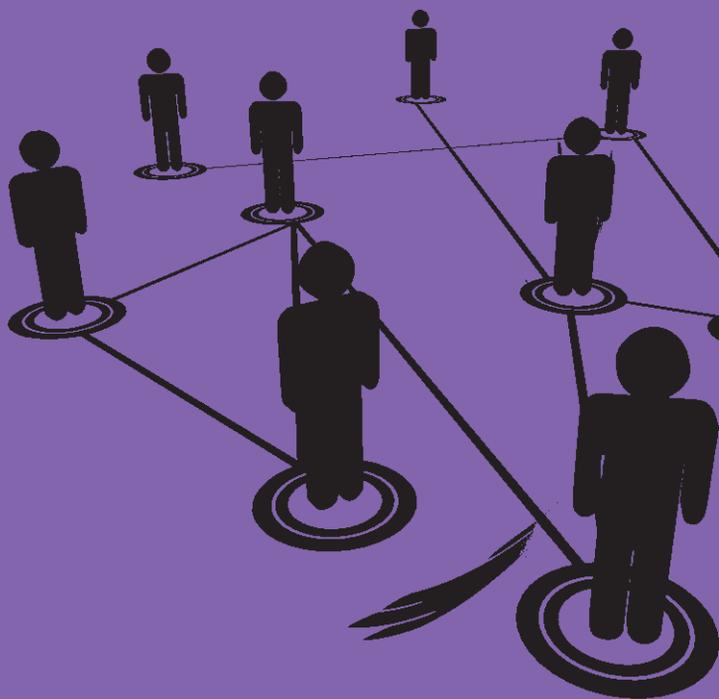


“Estamos ante una oportunidad muy interesante para hacernos con una parte del trabajo de la empresa como son los intangibles y la reputación. Como estos temas son transversales, su gestión nos permite influir y estar al tanto, tener información de alta calidad de todos los departamentos. Lo que no sé es si los directivos lo ven”.

Ignacio Tena. *BBVA*

4

¿Y AHORA QUÉ?





1. Hoja de ruta

Esta investigación ha puesto en relieve que el papel del Dircom en las empresas está evolucionando de forma rápida hacia una figura responsable de más funciones de las que tenía hasta ahora. En este contexto, los expertos apuntan que existen lagunas en la formación del colectivo de los Dircom que deben subsanarse para permitirle hacer frente, con éxito, a su nuevo papel.

Asimismo, el estudio señala la existencia de importantes carencias en el ámbito de la gestión de intangibles, que requieren el establecimiento de unas líneas de actuación encaminadas a solventarlas, ya que se detecta que se trata de una de las áreas en las que existe mayor recorrido en esa definición de la nueva figura del Dircom.

En este sentido, se proponen cuatro líneas de trabajo basadas en los datos aportados por el análisis cuantitativo y reforzados por la opinión de los expertos consultados:

1) Terminología

En primer lugar, nos encontramos con un desconocimiento bastante generalizado en torno a la terminología asociada a la gestión de los intangibles. Incluso en la marca, el activo intangible más relevante para los Dircom, identificamos disensiones. Se trata de una terminología con la que la mayoría de los Dircom no están familiarizados lo que explica que, en ocasiones, no sean conscientes de que efectivamente gestionan intangibles hasta que profundizan en las funciones asociadas a ello.

2) Medición de intangibles

En la actualidad, las métricas más utilizadas para medir los intangibles son las relacionadas con las encuestas de satisfacción del cliente y el seguimiento de noticias en los medios de comunicación. El nivel de uso de otro tipo de sistemas de medición es reducido. También es significativo que existe un escaso nivel de medición de los riesgos reputacionales. En este contexto, los expertos consideran que existe un gran desconocimiento de las métricas de gestión de los intangibles y demandan el establecimiento de modelos de medición homogéneos.

3) Formación

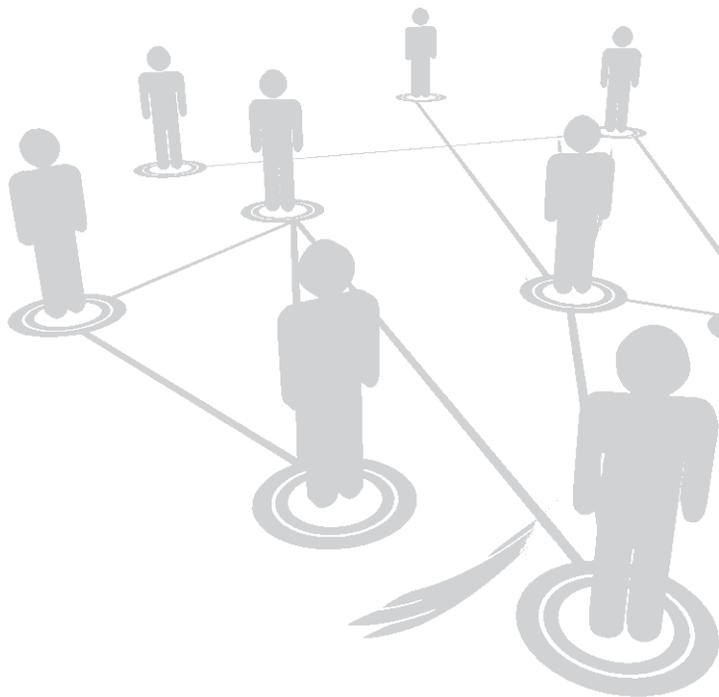
Resultado de la rápida evolución del papel del Dircom y del desconocimiento detectado en el área de gestión de intangibles, subyace entre los expertos la necesidad de la creación de una disciplina que aúne la parte humanística y empresarial que requiere el Dircom. Actualmente la mayoría de éstos llegan a las empresas provenientes de dos ramas dispares: comunicación y empresa, dos perfiles en los que los expertos señalan carencias



para desempeñar el puesto. Son conscientes de que el perfil “de letras” requiere una formación más financiera y de gestión empresarial, mientras que hay que dotar al perfil empresarial de mayores habilidades en comunicación.

4) Observatorio de gestión de intangibles

Por último, del análisis de los resultados, y una vez suplidadas las demandas planteadas en los anteriores apartados, se desprende la necesidad de seguir ahondando en el trabajo desarrollado por las comisiones del Instituto de Análisis de Intangibles y Dircom, con el fin de obtener un mapa cuantitativo de la gestión de intangibles y de su reporting que proporcione información sobre el modelo español de gestión de intangibles en las empresas españolas y cómo evoluciona en el tiempo.





Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación

Estudio sobre el modelo
español de gestión y reporting
de intangibles para un Dircom



www.eoi.es

con la cofinanciación de



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO

“El FSE invierte en tu futuro”

patronos eoi



red.es



dircom

Asociación de Directivos de Comunicación

Instituto de
Análisis de Intangibles

