

12 Sugerencias de COMUNICACIÓN

julio 2019



Índice

- 1 **Progresan adecuadamente** *El País*
Benito Bercheruelo, Consejero Delegado / CEO
- 2 **¿Es realmente útil el marketing de influencers para las empresas?** *Cinco Días*
Alberto Mariñas, Socio / Partner
- 3 **Publicidad y comunicación nativas** *La Publicidad*
Jesús Ortiz, Director de Área / Managing Director
- 4 **El *storytelling*, el mayor reto que enfrentan los Dircom** *Merca 2.0*
Manuel Alonso, Socio Director / Partner Director
- 5 **Evolución y futuro de la comunicación** *Top Comunicación*
Victoria Magro, Directora de Área / Managing Director
- 6 **El ataque informático en el manual de crisis** *Cinco Días*
Adolfo Lázaro, Director / Accounts Director
- 7 **La comunicación programática** *La Publicidad*
Carmen Sotomayor, Consultora Sénior / Senior Executive
- 8 **Las cadenas de mensajes en Internet como generadoras de crisis** *Merca 2.0*
Carlos Bonilla, Socio / Partner
- 9 **La verdad merece la pena** *PR Noticias*
Juan Antonio Tarjuelo, Asociado / Associated
- 10 **Se busca talento** *Capital Humano*
Nerea Nuevo, Consultora Sénior / Senior Executive
- 11 **Tendencias en comunicación *mobile*** *La Publicidad*
Silvia Rodríguez, Directora / Accounts Director
- 12 **Mejorar la reputación del sector salud es un reto pendiente** *PR Noticias*
Rosa María García, Directora de Área / Managing Director

1

Progresan adecuadamente

Han tardado pero cada vez son más y más activos. Los líderes de las empresas cotizadas han empezado a tener presencia en las redes sociales y a comunicarse con los diferentes públicos de manera progresiva y creciente. Las compañías también han ampliado y mejorado su actividad en internet, con perfiles corporativos activos.



“Los líderes de las empresas cotizadas han empezado a tener presencia en las redes sociales”

No ha sido fácil ni rápida la adaptación de las empresas cotizadas al entorno digital. Todavía existen carencias, porque su forma de comunicarse es informativa pero poco dialogante. Las compañías utilizan las redes como un canal de información de sus actividades. Los presidentes y CEOs hacen lo propio en la misma dirección e, incluso, se atreven, tímidamente, a contar cosas de su ámbito personal o a dar opiniones. Lo que hacen menos, porque es más difícil y arriesgado, es interactuar con los interlocutores. No es fácil encontrar diálogo entre los directivos del IBEX y sus seguidores.

Pero lo más relevante es que muchas compañías ya están en la Red y son activas, especialmente las de sectores con mayor número de clientes. Desde luego, no estamos todavía a la altura de países como Estados Unidos, donde los directivos generan una gran actividad, aunque hemos mejorado mucho desde que Estudio de Comunicación y *El País* comenzaron, hace 9 años, a realizar este análisis en su primera edición. Donde antes había un desierto hoy tenemos realidades y algunas de ellas ricas y ambiciosas.

“Las compañías han ampliado y mejorado su actividad en internet, con perfiles corporativos activos”

Estar en las redes sociales no es un fin en sí mismo. No todas las empresas tienen las mismas necesidades, ni todas obtendrán los mismos resultados del esfuerzo que supone gestionar este ámbito de la comunicación. Una gran

constructora, con muy pocos clientes, tiene menos interés que una operadora de telecomunicaciones o una línea aérea. Y una cotizada, con gran número de accionistas, tiene más interés que una con un *freefloat* muy escaso. Cuantos más públicos interactúan con la empresa más útiles son las redes.

Estar presente y generar una imagen positiva es bueno para vender más y también para protegerse en caso de conflicto. Si el canal de información está abierto se puede usar, si no existe, no.

“No es fácil encontrar diálogo entre los directivos del IBEX y sus seguidores”

Cuando una empresa se plantea gestionar su presencia en redes u optimizarla, las claves del éxito están en pensar bien con quién hablamos y hablar para decir cosas interesantes. El que otras empresas estén o no en las redes no es lo relevante. No es éste un camino para ser más que los demás, en cantidad de redes o en cantidad de mensajes. También es importante sopesar los riesgos y tener en cuenta que la comunicación hoy exige escucha y diálogo. Ya no vale solo con hablar, también hay que estar abierto a la crítica y la opinión de otros.

La empresa española progresa, podemos decir que lo hace adecuadamente, el gran reto es hacerlo con mayor transparencia y más diálogo.

Benito Berceruelo,
Consejero Delegado / CEO
[@BBerceruelo](#)

EL PAÍS
EL PERIÓDICO GLOBAL

*Progresan
adecuadamente*

Han tardado, pero cada vez son más y más activos. Los líderes de las empresas cotizadas han empezado a tener presencia en las redes sociales y a comunicarse con los diferentes públicos de manera progresiva y creciente. Las compañías también han ampliado y mejorado su actividad en internet, con perfiles corporativos activos. No ha sido fácil ni rápida la adaptación de las empresas cotizadas al entorno digital. Todavía existen carencias, porque su forma de comunicarse es informativa pero poco dialogante. Las compañías utilizan las redes como un canal de información de sus actividades. Los presidentes y consejeros delegados hacen lo propio en la misma dirección e, incluso, se atreven, tímidamente, a contar cosas de su ámbito personal o a opinar. Lo que hacen menos, porque es más difícil y arriesgado, es interactuar con los interlocutores. No es fácil encontrar diálogo entre los directivos del Ibex y sus seguidores.

Pero lo más relevante es que muchas

compañías ya están en la Red y son activas, especialmente las de sectores con mayor número de clientes. Desde luego, no estamos todavía a la altura de países como Estados Unidos, donde los directivos generan una gran actividad, aunque hemos mejorado mucho desde que el Estudio de Comunicación y EL PAÍS comenzaron, hace nueve años, a realizar este análisis en su primera edición. Donde antes había un desierto hoy tenemos realidades, y algunas de ellas ricas y ambiciosas. Estar en las redes sociales no es un fin en sí mismo. No todas las empresas tienen las mismas necesidades, ni todas obtendrán los mismos resultados del esfuerzo que supone gestionar este ámbito de la comunicación. Una gran constructora, con muy pocos clientes, tiene menos interés que una operadora de telecomunicaciones o una línea aérea. Y una cotizada, con gran número de accionistas, tiene más interés que una con un *freefloat* muy escaso. Cuantos más públicos interactúan con la empresa, más útiles son las redes.

Estar presente y generar una imagen positiva es bueno para vender más y también para protegerse en caso de conflicto. Si el canal de información está abierto se puede usar; si no existe, no.

Cuando una empresa se plantea gestionar su presencia en redes u optimizarla, las claves del éxito están en pensar bien con quién hablamos y hablar para decir cosas interesantes. El que otras empresas estén o no en las redes no es lo relevante. No es este un camino para ser más que los demás, en cantidad de redes o en cantidad de mensajes. También es importante sopesar los riesgos y tener en cuenta que la comunicación hoy exige escucha y diálogo. Ya no vale solo con hablar, también hay que estar abierto a la crítica y a la opinión de otros. La empresa española progresa, podemos decir que lo hace adecuadamente; el gran reto es hacerlo con mayor transparencia y más diálogo.

Benito Berceruelo es consejero delegado de Estudio de Comunicación.

2 ¿Es realmente útil el marketing de influencers para las empresas?

No sé por qué, cada vez que oigo hablar del marketing de influencers, me viene a la cabeza el título de un *rockabilly*. *Too much monkey business*. Será quizá por la confusión y el deslumbramiento que se está produciendo en torno al término influencer, que parece incluir un complejo universo de significados. Desde universidades que ofrecen un máster para llegar a ser influencer, marcas que tiemblan cuando uno que han contratado compromete su prestigio, hasta caraduras que quieren irse de un restaurante sin pagar aduciendo: "Yo soy un influencer", un *remake* del clásico "usted no sabe con quién está hablando".

En medio de este río revuelto, lo cierto es que empresas y marcas están recurriendo al marketing de influencers pero, en ocasiones, con una estrategia más bien intuitiva e incluso empleando recursos que tienen una consistencia escasa y una eficacia discutible.

La motivación que lleva a las marcas a utilizar influencers es conseguir cercanía. En un panorama saturado donde el público está muy insensibilizado ante la publicidad, la utilización de influencers les permite conectar emocionalmente con la audiencia y abrir terrenos de juego ventajosos. Cierto, pero también lo es que incrementa su mapa de riesgos. Al contrario de lo que ocurre con el resto de medios pagados utilizados en la comunicación empresarial, los influencers introducen un margen de discrecionalidad e imprevisibilidad. Sus contenidos no se adaptan al estilo de la marca sino al suyo propio —ha de ser así— y la marca sale de su zona de confort... a veces con malos resultados. Alguien podría pensar que siempre se ha recurrido a los famosos para promocionar marcas. Así es, pero los riesgos asociados al *endorsement* tradicional no son comparables.

En el mundo de las RRSS, el conocimiento, vinculación y seguimiento de la vida de un influencer es mucho más constante, profundo y en tiempo real por lo que cualquier cosa que haga o diga, más allá de las apariciones públicas acordadas, es susceptible de causar reacciones virulentas que quedan fuera de control y perjudican al patrocinador.

Podemos recordar, por ejemplo, el viaje patrocinado de la influencer Dulceida y su pareja a Sudáfrica. Desde Ciudad del Cabo publicaron una imagen en un baño de espuma. Todo muy sensual y *lifestyle*..., pero justo cuando la ciudad africana sufría la peor sequía de su historia y la población soportaba durante varias horas al día el corte de un suministro tan esencial como el agua. Las redes sociales estallaron contra esa "falta de sensibilidad", con el consecuente perjuicio para la firma que había detrás y que no había previsto algo así. Un caso entre tantos.

"Los comunicadores al servicio de la empresa hemos de hacer un uso imaginativo de todos los nuevos medios a nuestro alcance y tener claro que su uso puede ser un éxito o un fracaso según lo empleemos"

Si vamos a gestionar el marketing de influencers, lo primero que tendremos que hacer es distinguir entre celebrities, top influencers, influencers, microinfluencers y nanoinfluencers, en función del número de seguidores. Por arriba hablamos de millones mientras que entre 1.000 y 100.000 *followers* acreditan a alguien como nanoinfluencer o microinfluencer.

Cuando buscamos desarrollar una campaña puntual con gran alcance y penetración necesitamos recurrir a influencers con cientos de miles o millones de seguidores; sin embargo, los microinfluencers pueden jugar un papel extraordinario si lo que estamos buscando es generar *engagement* y un sentimiento positivo en las interacciones entre marca y usuarios.

En el primer caso, hablamos de costes más altos y riesgos más altos también, ya que un eventual error es susceptible de tener repercusión pública y ser incluso aireado por los medios de comunicación. Los microinfluencers son la otra cara de la moneda. Resulta mucho más asequible contar con su colaboración, pero tendremos que reclutar a varios para aumentar el alcance de nuestras campañas.

Al ser creadores de contenidos especializados en un campo y ciudadanos digitales perfectamente normales, las marcas pueden llegar a través de ellos a un público muy contextualizado entre el que sus publicaciones generan *engagement*, gozan de credibilidad, autoridad e interés precisamente porque no son famosos. Por añadidura, los riesgos asociados a los microinfluencers son mucho menores. Incluso en el caso de que cometan algún error, la repercusión estará muy acotada y no llegará a ser amplificada por los medios de comunicación.

Ser responsable de comunicación y/o marketing hoy significa tener una gran certeza: todos los medios a nuestro alcance cambian a una velocidad vertiginosa y cada día se redibujan sus fronteras, extraordinariamente líquidas. Lo demás son dudas. En esta coyuntura, los comunicadores al servicio de la empresa hemos de hacer un uso imaginativo de todos los nuevos medios a nuestro alcance, tener claro que lo que ha servido hace un par de años puede estar ya obsoleto e igualmente claro que cualquier nuevo medio puede ser un éxito o un fracaso según cómo lo empleemos.

Los influencers no son una excepción y merece la pena colaborar con ellos para que las marcas y las corporaciones puedan conectar, comunicar y conversar con sus *stakeholders*. Al final, ahora como siempre, la claridad de objetivos y estrategia, la capacidad de análisis y el sentido común son herramientas tan tradicionales como válidas, la clave del éxito.

Alberto Mariñas
Socio / Partner
@amarinas



3

Publicidad y Comunicación nativas

Los datos apuntan a que la inversión en publicidad nativa digital se va a incrementar notablemente. Un campo amplio en el que tienen cabida formatos directamente nacidos de la realidad digital de medios y soportes, como los listados promovidos, las unidades de búsqueda pagadas o las unidades *in-feed*, y otros que son la adaptación de lo que tradicionalmente se venía utilizando en medios impresos o audiovisuales, como el publinreportaje o el programa (*podcast*, ahora) patrocinado. De entre todos ellos, los últimos, conocidos como *branded content*, son los que tienen un mayor desarrollo en el mundo de la Comunicación, tanto corporativa como de marca y reputacional.

“Los elementos que venimos utilizando en Comunicación, ese saber «contar» cosas, son los que pueden hacer de la publicidad nativa digital, en su formato branded content, el mejor recurso para anunciantes y, seguramente, también para medios”

Según previsiones del *Native Advertising Institute*, con sede en Dinamarca, la publicidad nativa en medios digitales para 2021 será un 74% del total de los ingresos por publicidad. En estos cálculos se incluyen todo tipo de soportes, desde medios informativos hasta blogs, páginas de compras, de búsquedas, de ocio... Si nos quedamos con los primeros, con los medios, tenemos que los responsables de varias editoriales en todo el mundo estiman, según un reciente estudio (enero de 2019) del *Reuters Institute*, que su facturación por publicidad nativa se situará en el 8% del total de ingresos del medio -incluidas en éstos otras partidas como suscripciones, donaciones, etcétera-, lo que supone un 22,9% del total de ingresos publicitarios. Y me pregunto: ¿vale la pena potenciar la parte de ese porcentaje que corresponde al puro trabajo de comunicación?

Hay varios soportes en los que el *branded content* tiene un mayor sentido y un adecuado impacto. Las páginas y blogs de viajes, por ejemplo, donde un reportaje patrocinado resulta de valor añadido para la audiencia. Pero también los medios informativos, en los que este formato añade, por ejemplo, contexto a una información económica o asimila una marca a una campaña de concienciación social o medioambiental.

Quienes apostamos por esta fórmula, que no es invasiva en el móvil, que no busca rendimiento a cortísimo plazo, sino ir creando una corriente de aceptación de la compañía o la marca que lo promueve -los agricultores lo suelen llamar “preparar el terreno para sembrar”-, solemos escuchar que “es complicado”. Probablemente porque crear a diario contenidos de calidad y adaptados a los diferentes medios, no es tarea fácil ni para un departamento de Comunicación, que es donde las organizaciones y corporaciones tienen más posibilidades de generarlos. Piénsese que una pieza -escrita, sonora, videográfica- lleva bastante tiempo y sirve para un solo medio. No es fácil, digo, pero se puede hacer perfectamente con mínimos recursos.

Los elementos que venimos utilizando en Comunicación, ese saber “contar” cosas, son los que pueden hacer de la publicidad nativa digital, en su formato *branded content*, el mejor recurso para anunciantes y, seguramente, también para medios. Y datos como el tipo de perfiles que solicitan las grandes empresas para sus nuevos fichajes -creatividad, redacción periodística, producción de audio y vídeo- parecen indicar que la apuesta es firme.

Veo en otros estudios que los medios que publican contenidos con cierta dosificación generan más impactos que los que lo hacen constantemente, a ‘mogollón’, sembrando sus páginas de ‘cebos de clic’ (*clickbait*). Es buena cosa que la tendencia sea alejarnos de la atención instantánea, de la dependencia de la inmediatez. Y esto responde a la pregunta que me hacía unas líneas más arriba: en efecto, vale la pena potenciar la comunicación nativa... pero que sea de calidad.

Jesús Ortiz
Director de Área / Managing Director
[@JesOrtizAI](https://www.instagram.com/JesOrtizAI)



Jesús Ortiz

director del Área de Formación de Estudio de Comunicación / @JesOrtizAI

LA PUBLICIDAD
PERIÓDICO DE PUBLICIDAD, COMUNICACIÓN COMERCIAL Y MARKETING

Publicidad y Comunicación nativas



“Vale la pena potenciar la comunicación nativa... pero que sea de calidad”

Los datos apuntan a que la inversión en publicidad nativa digital se va a incrementar notablemente. Un campo amplio en el que tienen cabida formatos directamente nacidos de la realidad digital de medios y soportes, como los listados promovidos, las unidades de búsqueda pagadas o las unidades *in-feed*, y otros que son la adaptación de lo que tradicionalmente se venía utilizando en medios impresos o audiovisuales, como el publinreportaje o el programa (*podcast*, ahora) patrocinado. De entre todos ellos, los últimos, conocidos como *branded content*, son los que tienen un mayor desarrollo en el mundo de la Comunicación, tanto corporativa como de marca y reputacional.

Según previsiones del *Native Advertising Institute*, con sede en Dinamarca, la publicidad nativa en medios digitales para 2021 será un 74% del total de los ingresos por publicidad. En estos cálculos se incluyen todo tipo de soportes, desde medios informativos hasta blogs, páginas de compras, de búsquedas, de ocio... Si nos quedamos con los primeros, con los medios, tenemos que los responsables de varias editoriales en todo el mundo estiman, según un reciente estudio (enero de 2019) del *Reuters Institute*, que su facturación por publicidad nativa se situará en el 8% del total de ingresos del medio -incluidas en éstos otras partidas como suscripciones, donaciones, etcétera-, lo que supone un 22,9% del total de ingresos publicitarios. Y me pregunto: ¿vale la pena potenciar la parte de ese porcentaje que corresponde al puro trabajo de comunicación?

Hay varios soportes en los que el *branded content* tiene un mayor sentido y un adecuado impacto. Las páginas y blogs de viajes, por ejemplo, donde un reportaje patrocinado resulta de valor añadido para la audiencia. Pero también los medios informativos, en los que este formato añade, por ejemplo, contexto a una información económica o asimila una marca a una campaña de concienciación social o medioambiental.

4

El storytelling, el mayor reto que enfrentan los Dircom

Los directores de comunicación corporativa se enfrentan a grandes desafíos hoy en día. Sumados a los tradicionales que impone la tarea de comunicar a públicos internos y externos, hoy las nuevas tecnologías, la transparencia y la responsabilidad social corporativa, abren nuevos frentes a considerar en cuanto a la estructuración y difusión de los mensajes de una organización.

Los principales retos caen en el terreno de la elaboración de estrategias de comunicación, la capacidad de crear contenidos efectivos y el gestionar eficazmente las plataformas sociales. De acuerdo con un estudio de AxiCom en España, revela que los directores de comunicación (Dircom) siguen considerando la relación con periodistas, influencers y bloggers una tarea que merece atención prioritaria, seguido de la analítica y la medición.

Pero en cuanto a las tendencias respecto a disciplinas, existe una enorme coincidencia sobre el peso que tendrá la construcción de historias. Reconocido en el gremio de los comunicadores como *storytelling*, es un tema que está en la palestra y que parece que permanecerá por mucho tiempo.

La manera en que se comportan los consumidores hoy, obliga a las empresas a retomar y reconsiderar las estrategias para llegar a ellos. Dos hechos de gran relevancia: los compradores de hoy están intrínsecamente ligados a sus teléfonos móviles inteligentes y a la omnicanalidad.

En este entorno, las empresas ya no pueden permitirse ser entidades sin rostro. Para sobrevivir, necesitan conectarse con el público, impactar en su corazón y comprometerse con ellos en un nivel mucho más profundo que el acostumbrado. Ahí es donde entra en juego el *storytelling*.

“Las empresas ya no pueden ser entidades sin rostro. Para sobrevivir necesitan conectarse con el público, impactar en su corazón y comprometerse con ellos”

El *storytelling* se ha convertido en la narrativa de la marca, que no solo habla de hechos, sino también involucra a las emociones. Los consumidores quieren saber que historias hay detrás de una etiqueta, por lo que las empresas deben comenzar a compartir la historia alrededor de su marca de manera coherente en todas las comunicaciones.

Se ha comprobado que la narración de historias involucra al cerebro en formas que la información objetiva o estadística por sí solas no pueden. Es la herramienta que los Dircom tienen a su alcance para que sus audiencias se involucren en las experiencias de la marca y se sientan parte de ella. Las historias permiten a los consumidores encontrar un camino y con suerte, aprovechar lo que en el recorrido encuentran.

Y, ¿por qué el storytelling está marcando la tendencia entre las marcas?

Permite a los profesionales de la comunicación desarrollar una conexión más profunda con la audiencia. Contar historias es una experiencia humana fundamental que une a las personas e impulsa conexiones más fuertes y profundas.

Contar historias es un método poderoso para aprender. Los consumidores de hoy están hambrientos por saber más y las marcas deben de responder a esta inquietud.

Puede ser una herramienta táctica importante que permite a los profesionales de marketing y la comunicación, atraer a los consumidores dentro de un mundo de medios fragmentado. Y es que los consumidores no solo buscan experiencias diferentes, sino también diferentes recompensas.

El *storytelling* ya es una exigencia en la organización, como lo marca la tendencia. Se convierte en una instancia que maximiza la visibilidad, los beneficios y el impacto de la empresa. Sirve como brújula para una estrategia de marketing, y el resultado será tener una marca tan rentable como cautivadora.

Manuel Alonso
Socio Director / Partner Director
@malonsoc

Merca2.0

El storytelling el mayor reto que enfrentan los Dircom

Por Manuel Alonso 30-05-2019



Los directores de comunicación corporativa se enfrentan a grandes desafíos hoy en día. Sumados a los tradicionales que impone la tarea de comunicar a públicos internos y externos, hoy las nuevas tecnologías, la transparencia y la responsabilidad social corporativa, abren nuevos frentes a considerar en cuanto a la estructuración y difusión de los mensajes de una organización.

Los principales retos caen en el terreno de la elaboración de estrategias de comunicación, la capacidad de crear contenidos efectivos y el gestionar eficazmente las plataformas sociales. De acuerdo con un estudio de AxiCom en España, revela que los directores de comunicación (Dircom) siguen considerando la relación con periodistas, influencers y bloggers una tarea que merece atención prioritaria, seguido de la analítica y la medición.

5 Evolución y futuro de la comunicación: más allá de la globalización

Tenemos siempre el objetivo de abrir el camino a las empresas que trabajan con nosotros y ayudarles en la gestión de su reputación y marca.

Hemos cumplido 36 años pero seguimos reinventándonos y adaptándonos a los cambios que ha experimentado la comunicación corporativa y empresarial y a la demanda de las empresas y marcas que confían en nosotros.

No es fácil responder a la pregunta ¿Hacia dónde evoluciona la comunicación? Porque vivimos en un mundo cambiante y un sector que sufre una adaptación permanente a las nuevas tecnologías y demandas de los receptores. Pero, estos podrían ser algunas de las pistas sobre el futuro de la comunicación:

“Vivimos en un mundo cambiante y la comunicación es un sector que sufre una adaptación permanente a las nuevas tecnologías y demandas de los receptores”

Poner en valor la digitalización: En un mundo globalizado la comunicación va mucho más allá de tener presencia en redes sociales. La estrategia debe partir del análisis del *big data* para poder ser capaces de desarrollar contenidos que realmente sean de valor para nuestro público, el *social listening* también será vital para la identificación de influencers.

La reputación como camino de rentabilidad: La reputación de una empresa está basada en la realidad de esa empresa y la percepción que los públicos objetivo tienen de ella. Por tanto, la reputación no es algo abstracto y mejorar la reputación debe tener un claro objetivo que es vender más y ser más rentables. Una buena comunicación es fundamental para que los consumidores valoren y contraten los productos o servicios de una empresa, lo que se traducirá en rentabilidad para la organización.

La Comunicación Interna, pilar estratégico: Antes se consideraba la ‘hermana pequeña’ de la Comunicación externa; hoy, para las organizaciones es esencial porque ya no vale solo con informar de lo que pasa en la Compañía, sino que es necesario involucrar al empleado para que él sea el primer defensor de la reputación de la empresa, el mejor ‘altavoz’, el mejor prescriptor. Tenemos que conseguir que los empleados sean aliados en casos de crisis y para ello deben estar informados y motivados.

Incremento de las Relaciones Institucionales: Los nuevos escenarios políticos en España, sin partidos mayoritarios y con una creciente necesidad de pactos, han aumentado la demanda de asesoría en el ámbito de las RRH. Las empresas necesitan ayuda para identificar a los interlocutores y comunicarse con ellos. Las administraciones públicas y los políticos son un público objetivo fundamental para algunas empresas y la comunicación jugará un papel esencial en el futuro.

Gestión de la comunicación empresarial en procesos judiciales y búsqueda de soluciones a los problemas de imagen que pueden ocasionar a las empresas. La imagen y la reputación de una persona o de una empresa son valores esenciales y estratégicos, por ello es fundamental, durante un proceso judicial, gestionar la Comunicación de manera profesional para dar respuesta a la demanda de información por parte de los Medios. Vivimos en una sociedad donde el consumidor y el ciudadano defienden sus intereses con mayor fuerza y utilizan a la justicia para ello. Los procesos judiciales que afectan a directivos y empresas serán cada día más frecuentes y demandarán servicios de expertos en esta materia.

Victoria Magro
Directora de Área / Managing Director
[@VictoriaMagro](#)

Top Comunicación & RR.PP.
ARTÍCULO DE VICTORIA MAGRO

Evolución y futuro de la comunicación: más allá de la globalización

En Estudio de Comunicaciones trabajamos con una cultura empresarial basada en la calidad, el rigor profesional y la obtención de resultados medibles para nuestros clientes.

POR VICTORIA MAGRO, jueves 11 de febrero de 2019

VICTORIA MAGRO

Tenemos siempre el objetivo de abrir el camino a las empresas que trabajan con nosotros y ayudarles en la gestión de su reputación y marca.

Hemos cumplido 36 años pero seguimos reinventándonos y adaptándonos a los cambios que ha experimentado la comunicación corporativa y empresarial y a la demanda de las empresas y marcas que confían en nosotros.

No es fácil responder a la pregunta ¿Hacia dónde evoluciona la comunicación? Porque vivimos en un mundo cambiante y un sector que sufre una adaptación permanente a las nuevas tecnologías y demandas de los receptores. Pero, estos podrían ser algunas de las pistas sobre el futuro de la comunicación:

Poner en valor la digitalización: En un mundo globalizado la comunicación va mucho más allá de tener presencia en redes sociales. La estrategia debe partir del análisis del *big data* para poder ser capaces de desarrollar contenidos que realmente sean de valor para nuestro público, el *social listening* también será vital para la identificación de influencers.

6

El ataque informático en el manual de crisis

Las crisis nunca avisan. Se presentan sin llamar, como las visitas inoportunas. Para las empresas, igual que para las personas, la preparación previa ante una eventual crisis es imprescindible y saber comunicarlo vital. La mayoría de las grandes empresas y no tan grandes cuentan en sus políticas de comunicación con estrategias de prevención de crisis. En ellas juegan un papel determinante los manuales de crisis, la herramienta básica que cataloga los posibles escenarios de crisis que pueden afectar a la imagen pública de una empresa y establece los procedimientos de actuación y modelos de respuesta.

En este repertorio de riesgos empresariales todavía sigue ocupando un lugar reducido o brilla por su ausencia lo que se está convirtiendo en la gran amenaza del mundo corporativo en el siglo XXI: los ataques informáticos. Incidentes tales como el ataque protagonizado por el virus extorsionador *Wannacry* en 2017, un *ransomware* capaz de cifrar todo el contenido de un ordenador, pedir un rescate en forma de bitcoin y seguir expandiéndose por otros equipos, ha sensibilizado a muchas empresas sobre la necesidad de tener políticas de prevención adecuadas para evitar o minimizar las crisis de ciberseguridad y, por ende, de contar con estrategias de comunicación. El impacto de un ataque cibernético en la reputación de una empresa puede ser brutal si no demuestra capacidad de reacción para contener los ataques y paliar la fuga de datos estratégicos.

“La demora de las empresas en informar a sus stakeholders de un ataque informático minimizando este o pensando que puede pasar desapercibido es directamente proporcional a la caída en picado de la reputación”

Uno de los sectores más afectados por los ataques informáticos es el energético, compañías eléctricas y gasistas que proveen de servicios esenciales a los ciudadanos. Pero cualquier sector o empresa es vulnerable, como recientemente se pudo ver con el hackeo que sufrió la cadena hotelera Marriott, que expuso miles de datos privados de sus clientes.

A la preocupación por la ciberseguridad tampoco ha sido ajena la entrada en vigor en España del nuevo reglamento para la protección en el tratamiento de los datos personales, que impone a las organizaciones la obligación de garantizar la seguridad de los datos de carácter personal y que prevé cuantiosas multas a las compañías que sufran fallos en la custodia de datos personales de sus clientes.

Los consultores de comunicación hemos visto cómo en los dos últimos años la demanda de actualización de los manuales de crisis para incorporar en el repertorio de casos este importante riesgo empresarial ha crecido exponencialmente. La singularidad de los ataques cibernéticos, su impacto económico y repercusión en la reputación obliga a unas pautas de comunicación específicas, no habituales en otras situaciones de crisis.

La propia Telefónica, una de las víctimas del *Wannacry* en 2017, se vio obligada, nada más trascender el ataque, a ordenar por megafonía a sus empleados que apagaran los ordenadores y abandonaran la oficina, para evitar la propagación del virus. Los protocolos de actuación ante una crisis de estas características deben prever esta y otras circunstancias.

En una crisis de estas características, la transmisión de confianza a los clientes y proveedores, alarmados ante la probable fuga de datos, debe ser primordial. La demora de las empresas en informar a sus *stakeholders* de un ataque informático minimizando este o pensando que puede pasar desapercibido es directamente proporcional a la caída en picado de su reputación.

El caso de Equifax, una empresa crediticia estadounidense que fue víctima en 2017 del que se considera el mayor ataque cibernético de la historia, afectando a los datos (números de seguro social, fechas de nacimiento, direcciones y números de tarjetas de crédito) de más de 140 millones de clientes es muy ilustrativo. La crisis se llevó por delante a su CEO, Richard Smith, a pesar de sus sinceras disculpas a todos los afectados. Es muy importante tener también en cuenta la imprevisibilidad de un ataque informático y las dificultades iniciales para calibrar su importancia por su carácter acumulativo. En muchas ocasiones el ejercicio de una transparencia absoluta puede generar un problema mayor, sobredimensionando un asunto a veces menor. Es preciso mantener un justo equilibrio en la comunicación de los hechos a todos los *stakeholders*, sin ocultación, pero sin tampoco magnificar los hechos.

Por eso se debe ser extremadamente prudente en la difusión de datos. La experiencia demuestra que las brechas informáticas crecen exponencialmente tan pronto como los equipos forenses realizan las primeras comprobaciones. Los primeros datos suelen ser siempre erróneos. Divulgarlos apresuradamente para ir rectificando sucesivamente no solo alimenta una sucesión encadenada de noticias, sino que fomenta la imagen de mala gestión.

Posiblemente no se puedan facilitar cifras, pero sí comunicar de forma clara y convincente a todos los públicos las acciones que se están acometiendo para paliar o minimizar los impactos de un ataque cibernético. Hay que rehuir de las conjeturas o especulaciones sobre lo que todavía no se conoce y estar preparado con un arsenal de respuestas a las preguntas inmediatas que se puedan plantear.

Si hay un público prioritario en la comunicación de una crisis cibernética o ataque informático es el interno. Las acciones de comunicación con este público deben ser prioritarias. Los empleados han de conocer antes que nadie los mensajes principales. Han de saber cómo reaccionar y cómo comportarse. Es también primordial disponer de canales de comunicación tradicionales, para evitar que la utilización del correo electrónico o el uso de la página web o intranet empeore la crisis.

CincoDías

El Foco

El ataque informático en el manual de crisis

El impacto en la reputación puede ser muy fuerte, como ocurrió con Equifax en 2017

Adolfo Lázaro

Director / Accounts Director

@alazaro_m



ADOLFO LÁZARO
Director de Estudio de Comunicación

Las crisis nunca avisan. Se presentan sin llamar, como las visitas inoportunas. Para las empresas, igual que para las personas, la preparación previa ante una eventual crisis es imprescindible y saber comunicarlo vital. La mayoría de las grandes empresas y no tan grandes cuentan en sus políticas de comunicación con estrategias de prevención de crisis. En ellas juegan un papel determinante los manuales de crisis, la herramienta básica que cataloga los posibles escenarios de crisis que pueden afectar a la imagen pública de una empresa y establece los procedimientos de actuación y modelos de respuesta.

En este repertorio de riesgos empresariales todavía sigue ocupando un lugar reducido o brilla por su ausencia lo que se está convirtiendo en la gran amenaza del mundo corporativo en el siglo XXI: los ataques

Pero cualquier sector o empresa es vulnerable, como recientemente se pudo ver con el hackeo que sufrió la cadena hotelera Marriott, que expuso miles de datos privados de sus clientes.

A la preocupación por la ciberseguridad tampoco ha sido ajena la entrada en vigor en España del nuevo reglamento para la protección en el tratamiento de los datos personales, que impone a las organizaciones la obligación de garantizar la seguridad de los datos de carácter personal y que prevé cuantiosas multas a las compañías que sufran fallos en la custodia de datos personales de sus clientes.

Los consultores de comunicación hemos visto cómo en los dos últimos años la demanda de actualización de los manuales de crisis para incorporar en el repertorio de casos este importante riesgo empresarial ha crecido exponencialmente. La singularidad de los ataques cibernéticos, su impacto económico y repercusión en la reputación obliga a unas pautas de comunicación específicas, no habituales en otras situaciones de crisis.

La propia Telefónica, una de las víctimas del Wannacry en 2017, se vio obligada, nada más trascender el ataque, a ordenar por megafonía a sus empleados que apagaran los ordenadores y abandonaran la oficina, para evitar la propagación del virus. Los protocolos de actuación ante una crisis de estas características deben prever esta y otras circunstancias.

En una crisis de estas características, la transmisión de confianza a los clientes



7 La comunicación programática

De un papel escrito a mano y colgado en la puerta de una tienda a los grandes formatos de cartelería que hoy revisten gigantes centros comerciales, del pregonero a las cuñas de radio, de las imágenes planas y en blanco y negro a las campañas y piezas publicitarias elaboradas con tecnología de vanguardia que hoy son verdaderas obras de arte llenas de emoción y capaces de apoderarse de los *insight* más emotivos: ésta es la evolución que ha experimentado la publicidad en los últimos cien años, acompañando a los cambios sociodemográficos y económicos del planeta. Así, hoy no basta con convencer de que un producto es el mejor, hoy el mensaje tiene que motivarte, emocionarte, engancharte... Hoy en día la publicidad sigue desempeñando un papel esencial como instrumento de comunicación social y empresarial, pero tiene que llegarte al corazón. Y, con la aparición de la tecnología, las redes sociales y los medios de comunicación digitales, podemos decir que nos encontramos en una nueva era de la publicidad.

“Hoy en día la publicidad sigue desempeñando un papel esencial como instrumento de comunicación social y empresarial, pero tiene que llegarte al corazón”

Una etapa, además, marcada por la inmediatez y la oportunidad de medir la eficacia de una campaña y su retorno de inversión. ¿Cómo se medía la efectividad de un faldón en un medio impreso....? Existían métodos, pero no eran precisos. Hoy podemos medir la eficacia de un *banners* segundo a segundo y, por tanto, minuto a minuto conocer la audiencia. La publicidad ya no se entiende sin métricas que justifiquen un retorno de la inversión, por eso la publicidad programática es una de las tipologías publicitarias que está creciendo a pasos agigantados.

Las inversiones en este campo ya no se pueden tomar a la ligera. Para este año 2019, las previsiones apuntan a que el 65% de la inversión publicitaria global en medios digitales se comercialice de forma programática y, para 2020, según el *Programmatic Marketing Forecasts* de Zenith, se prevé que los anunciantes inviertan 98 mil millones de dólares en publicidad a través de esta modalidad. Países como Canadá, donde se estima que para 2020 el 99% de la publicidad digital será programática, están a la cabeza.

“Para poder hacer una campaña basada en la publicidad programática y alcanzar las métricas deseadas, hay dos claves ineludibles: la segmentación de audiencias específicas de calidad y el diseño de mensajes personalizados y concretos”

Con estos datos sobre la mesa, la tendencia parece clara: el marketing digital empuja a los anunciantes a invertir gran parte del presupuesto, si no la totalidad, en este tipo de publicidad.

Para poder hacer una campaña basada en la publicidad programática y alcanzar las métricas deseadas, hay dos claves ineludibles: la segmentación de audiencias específicas de calidad y el diseño de mensajes personalizados y concretos. Y para llegar a la audiencia adecuada y conocer los perfiles individuales y grupales con mayor definición, es necesario el procesamiento del *big data*. En España, un 45% de los internautas ya están constantemente conectados a Internet y, gracias a la interacción de éstos con los diversos dispositivos conectados a su alcance -en los que están incluidos no solo los móviles o las televisiones, sino también las neveras o los coches, entre otros-, podemos obtener en tiempo real datos sobre las búsquedas, la localización, los usos, etc. de cada usuario, y trabajar en mensajes específicos. A la audiencia ya no se llega desde un solo canal y con contenidos que no sean relevantes para ellos, sino que hay que buscar mensajes llamativos, interactivos, dinámicos y entretenidos para conseguir llamar su atención.

podemos obtener en tiempo real datos sobre las búsquedas, la localización, los usos, etc. de cada usuario, y trabajar en mensajes específicos. A la audiencia ya no se llega desde un solo canal y con contenidos que no sean relevantes para ellos, sino que hay que buscar mensajes llamativos, interactivos, dinámicos y entretenidos para conseguir llamar su atención.

Todo lo que estamos contando no es ningún secreto para los profesionales del sector de la comunicación y los medios. Pero ¿qué pasaría si aplicamos estos mismos fundamentos a los contenidos propios generados por los medios de comunicación? ¿Sería posible estar leyendo un medio de comunicación y que este fuera modificando el contenido en función de tu historial de lectura de noticias? ¿Cabría la posibilidad de ir paseando por la calle y que los *muppies* te mostrasen las noticias más interesantes sobre tus últimas búsquedas en Instagram? Seguro que lo veremos muy pronto.

Por ello, desde el punto de vista de comunicación, tenemos que ser capaces de ofrecer un contenido perfectamente adaptado al usuario basándonos en factores como, por ejemplo, su lugar de trabajo o sus gustos personales. Los límites los pondrán los creadores de contenidos y la capacidad de los medios para encontrar ventanas con las que explotar este modelo. A través del *data analysis* esto es ya posible. Las consultoras de comunicación trabajamos a diario con herramientas que nos ayudan a entender el comportamiento del usuario y sus tendencias para, en definitiva, adaptar la estrategia de comunicación de una compañía a lo que los usuarios digitales -uno de sus *stakeholders* más importantes- demandan y prefieren. La publicidad programática bien gestionada puede ayudar a los anunciantes a comunicarse con sus públicos de la forma más eficaz posible.

Carmen Sotomayor
Consultora Sénior / Senior Executive
@Carmn_Sotomayor



Carmen Sotomayor
Consultora Sénior en Estudio de Comunicación

LAPUBLICIDAD
PERIÓDICO DE PUBLICIDAD, COMUNICACIÓN COMERCIAL Y MARKETING

La comunicación programática



“A la audiencia ya no se llega desde un solo canal y con contenidos que no sean relevantes para ellos”

publicidad ya no se entiende sin métricas que justifiquen un retorno de la inversión, por eso la publicidad programática es una de las tipologías publicitarias que está creciendo a pasos agigantados. Las inversiones en este campo ya no se pueden tomar a la ligera. Para este año 2019, las previsiones apuntan a que el 65% de la inversión publicitaria global en medios digitales se comercialice de forma programática y, para 2020, según el *Programmatic Marketing Forecasts* de Zenith, se prevé que los anunciantes inviertan 98 mil millones de dólares en publicidad a través de esta modalidad. Países como Canadá, donde se estima que para 2020 el 99% de la publicidad digital será programática, están a la cabeza.

Con estos datos sobre la mesa, la tendencia parece clara: el marketing digital empuja a los anunciantes a invertir gran parte del presupuesto, si no la totalidad, en este tipo de publicidad.

Para poder hacer una campaña basada en la publicidad programática y alcanzar las métricas deseadas, hay dos claves ineludibles: la segmentación de audiencias específicas de calidad y el diseño de mensajes personalizados y concretos. Y para llegar a la audiencia adecuada y conocer los perfiles individuales y grupales con mayor definición, es necesario el procesamiento del *big data*. En España, un 45% de los internautas ya están constantemente conectados a Internet y, gracias a la interacción de éstos con los diversos dispositivos conectados a su alcance -en los que están incluidos no solo los móviles o las televisiones, sino también las neveras o los coches, entre otros-, podemos obtener en tiempo real datos sobre las búsquedas, la localización, los usos, etc. de cada usuario, y trabajar en mensajes específicos. A la audiencia ya no se llega desde un solo canal y con contenidos que no sean relevantes para ellos, sino que hay que buscar mensajes llamativos, interactivos, dinámicos y entretenidos para conseguir llamar su atención.

Todo lo que estamos contando no es ningún secreto para los profesionales del sector de la comunicación y los medios. Pero ¿qué pasaría si aplicamos estos mismos fundamentos a los contenidos propios generados por los medios de comunicación? ¿Sería posible estar leyendo un medio de comunicación y que este fuera modificando el contenido en función de tu historial de lectura de noticias? ¿Cabría la posibilidad de ir paseando por la calle y que los muppies te mostrasen las noticias más interesantes sobre tus últimas búsquedas en Instagram? Seguro que lo veremos muy pronto.

8

Las cadenas de mensajes en Internet como generadoras de crisis

Más allá de los grandes beneficios que aportó y sigue aportando la Internet para simplificar nuestra vida cotidiana, ayudarnos a conseguir de manera inmediata información de prácticamente todos los temas generada en cualquier lugar del planeta, incrementar nuestra productividad en el trabajo y darnos la posibilidad de trabajar a distancia, en la cara oscura de la también llamada “red de redes” prolifera la irresponsable difusión de mensajes sin sustento que está representando una verdadera amenaza contra la reputación de empresas e instituciones.

En reiteradas ocasiones hemos enfatizado en este espacio que la reputación corporativa es un importante activo para las empresas e instituciones y elemento clave para construir a partir de ella una ventaja competitiva.

La reputación corporativa es el posicionamiento que una organización tiene en la mente de sus interlocutores, la cual deriva de la acumulación en su mente de elementos portadores de percepción como los productos o servicios, la identidad institucional (logotipo, uniformes, etc.), la publicidad, el “word of mouth”, la información difundida por los medios de comunicación colectiva sobre la organización y la conducta de la empresa o institución en su ámbito de relación (con sus clientes, con sus proveedores, con la comunidad, etc.).

“La difusión irresponsable de información sin sustento mediante Internet se ha generalizado y constituye una grave amenaza para la reputación de las empresas”

La creación y mantenimiento de la reputación corporativa es un proceso permanente que se basa en el bien hacer y el bien decir de las empresas en su cotidiana interacción con empleados, accionistas, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, vecinos, la comunidad, etc. La buena reputación se construye todos los días y se alimenta de confianza, de buenas acciones, de compromiso con la comunidad y de actividades permanentes de difusión.

Por lo contrario, la reputación corporativa es vulnerable, por ejemplo, ante las malas actitudes del personal hacia los clientes, ante la mala calidad de los productos o ante la transmisión de boca en boca de información no fundamentada.

El lado oscuro de la web

La difusión irresponsable de información sin sustento mediante Internet se ha generalizado y constituye una grave amenaza para la reputación de las empresas, pues en muchos casos pone en entredicho la conducta de las mismas o la calidad de sus productos. Los emisores de estos mensajes suelen ser organizaciones con fines oscuros o competidores sin escrúpulos.

Con seguridad los amigos lectores han sido blanco de alguna de las campañas que circulan por el “mundo virtual”. Generalmente son mensajes alarmantes cuyos propósitos son recopilar direcciones de correo electrónico para después venderlas integradas a bases de datos, o bien dañar la reputación de causas, empresas o productos.

La falta de regulación sobre la difusión masiva de mensajes por Internet -un recurso relativamente nuevo- ha permitido la diseminación irresponsable de información sin sustento que desinforma a los consumidores actuales o potenciales de productos y servicios, en algunos casos los defrauda, y en infinidad de ocasiones hace el juego a sucias artimañas de desprestigio que en el fondo no son sino guerras comerciales.

En la jerga técnica los denominan “hoax” (mistificación, broma o engaño) mensajes con falsas advertencias de virus, o de cualquier otro tipo de alerta o de cadena (incluso solidaria, o que involucra nuestra propia salud), o de algún tipo de denuncia, distribuida por correo electrónico. Su común denominador, es pedirle los distribuya a la mayor cantidad posible de conocidos”. Otros son los “scam” (engaño con intención de estafa o fraude, que mezcla el correo no solicitado -spam- con un hoax), o los “phishing”, que forman parte de una técnica utilizada para obtener información confidencial mediante engaños (generalmente por medio de un scam -mensaje electrónico fraudulento- o falsificación de página web).

Los fabricantes de antivirus recomiendan no reenviar este tipo de mensajes. Argumentan que las alarmas que contienen “suelen ser totalmente falsas o basadas en hechos erróneos y generan una gran contaminación en la red”.

Los medios irresponsables también contribuyen

Lo más lamentable que es que algunos medios de comunicación colectiva (diarios, revistas, programas radiofónicos o televisivos), que no hacen un trabajo periodístico profesional, han cedido ante la seducción amarillista de algunas de estas cadenas y les hacen el juego difundiendo la información en ellas contenida, sin profundizar o solicitar información a la parte afectada, con lo cual contribuyen a la desinformación de los consumidores.

Pecan de inocentes o mal intencionados al difundir información sin sustento que proviene de fuentes ilegítimas. Es de sobra conocido que los autores de estas cadenas no son buenos samaritanos, filántropos o gente que dedica su tiempo libre a detectar “amenazas” para los consumidores, sino defraudadores profesionales, vicales que crean por medio de estos mensajes bases de datos que después comercializan, miembros de ONG’s urgidos de justificar los subsidios que reciben o empresas sin escrúpulos que alimentan guerras comerciales con sus competidores por medio de campañas de desprestigio de los productos que no pueden atacar en buena lid con calidad de los propios.

Los medios “informativos” que hacen eco de estas campañas evidencian falta de profesionalismo e incapacidad para generar historias a través de investigaciones propias, o bien se prestan al juego sucio de algunas empresas lo cual siempre es en detrimento de una labor periodística seria cuyo propósito es la orientación de los consumidores.

Carlos Bonilla
Socio / Partner
[@CarlosBonillaMX](https://twitter.com/CarlosBonillaMX)

Merca2.0

Las cadenas de mensajes en internet como generadoras de crisis

Por Carlos Bonilla

4-06-2019



Más allá de los grandes beneficios que aportó y sigue aportando la Internet para simplificar nuestra vida cotidiana, ayudamos a conseguir de manera inmediata información de prácticamente todos los temas generada en cualquier lugar del planeta, incrementar nuestra productividad en el trabajo y darnos la posibilidad de trabajar a distancia, en la cara oscura de la también llamada “red de redes” prolifera la irresponsable difusión de mensajes sin sustento que está representando una verdadera amenaza contra la reputación de empresas e instituciones.

Hace unos días se celebraba la final de la *Superbowl*, en Estados Unidos, que algunos llaman fútbol americano, descripción rara porque no tiene nada que ver con el fútbol ya que se juega fundamentalmente con las manos, pero ese otro tema.

En la final de la *Superbowl*, por primera vez un periódico, *The Washington Post*, se atrevía a lanzar una campaña para captar lectores y fidelizar a los suscriptores, un hecho insólito en un acontecimiento deportivo de esta naturaleza, pero seguido por cientos de millones de personas en todo el mundo, según nos contaba la corresponsal de TVE, Almudena Ariza.

“Si el papel languidece, es la hora de impulsar los contenidos de calidad y la fidelización de los lectores”

Para la periodista se trata de un emocionante homenaje a los periodistas en estos tiempos de superinflación de informaciones, muchas de ellas falsas -me niego a decir *fakenews*- y en el país donde la libertad de prensa es atacada constantemente por el presidente Donald Trump.

No en vano, Jeff Bezos, el hombre más rico del mundo, propietario de *The Washington Post*, dijo en su día que compró el periódico porque quería convertirlo en una publicación más poderosa en el ámbito nacional, incluso mundial, y porque el diario estaba bien situado para ser un guardián que vigile a los líderes del país más poderoso del mundo.

El diario, en su emocionante anuncio, hace un breve repaso a la importancia del periodismo libre tan necesario en nuestra sociedad para terminar con frases lapidarias: “Porque saber nos empodera, nos ayuda a decidir y nos hace libres” y porque sin estos elementos “la democracia muere en la oscuridad”.

La iniciativa de *The Washington Post* se une a la puesta en marcha por otro gran diario norteamericano *The New York Times* donde aboga por el periodismo reflexivo y de calidad con un lema muy claro: “La verdad merece la pena”. Ambos diarios con el objetivo de redoblar sus esfuerzos para lograr más suscriptores que den estabilidad al diario sin vivir de los caprichosos vaivenes publicitarios y de la crisis de la venta en papel. Por cierto, *The New York Times* cuenta con 1.600 periodistas, bastantes más que antes de la crisis y bate su récord histórico. En 2018 contrataron a 120 personas más para la redacción.

“La tecnología nos ha dotado a todos de acceso a informaciones que antes no podríamos ni haber imaginado, pero también nos ha restado contraste y rigor”

La prensa, los medios de comunicación en general pero más la prensa escrita, se encuentra en un proceso de profunda transformación en el que la búsqueda de alternativas para seguir sobreviviendo y seguir teniendo influencia, frente a la proliferación de portales, muchos de ellos de origen más que dudoso como posibles portadores de noticias falsas al igual que la televisión, según pudimos detectar en el Estudio sobre “la influencia de las noticias falsas en la opinión pública”.

La información de calidad y libre son los parámetros que utilizan los medios para que los lectores paguen por los contenidos, hasta ahora gratuitos.

En nuestro país vecino, Francia, *Le Monde* también está viendo los frutos de su estrategia de captación de lectores a través de su muro de pago y ha aumentan un 20 su número hasta los 180,000, gracias en parte al incremento de la cantidad de artículos y la mejora de su plataforma tecnológica, dando prioridad a sus lectores suscritos.

El nuevo diseño de la página de inicio destaca más claramente el contenido para el suscriptor y su experiencia se basa en que los lectores quieren ver informaciones más trabajadas y experiencias más personalizadas. Algunos lo denominan efecto psicológico por sentirse mejor tratados que los lectores no suscritos.

Para el diario francés, la atención se centra más en la suscripción, no en la audiencia solo por la audiencia.

En España, los movimientos son más tímidos en cuanto a cerrar las informaciones y artículos al lector en general, pero a la falta de lectores de papel se une la cada más exigua red de puntos de venta, por lo que los medios siguen dando vueltas a los movimientos para captar suscriptores.

El País acaba de lanzar una campaña para reposicionarse ante sus lectores y en la búsqueda de nuevos suscriptores, dirigida, en gran parte, a un público más joven acostumbrado a no pagar por las informaciones. Su campaña se basa en la captación de opiniones y colaboraciones de sus lectores para lograr que se sientan parte del proyecto.

Pero todos los medios escritos siguen debatiéndose de cuándo y cómo será la mejor forma de cobrar por los contenidos. Si el papel languidece, es la hora de impulsar los contenidos de calidad y la fidelización de los lectores.

En los medios *online*, *Infolibre.es* ha sido el medio que ha apostado definitivamente por la suscripción frente a la gratuidad y *eldiario.es* ha conseguido también fidelizar a un gran número de suscriptores por sus mensajes sobre lectores y suscriptores exclusivos. Los demás, siguen utilizando fórmulas mixtas sin atreverse del todo a ofrecer sus informaciones y artículos sólo para suscriptores.

Estamos pues, ante la gran encrucijada de la prensa ¿cómo conseguir más lectores de pago? ¿a través de las plataformas digitales o a través de un muro de pago? La tecnología nos ha dotado a todos de acceso a informaciones que antes no podríamos haber ni imaginado, pero también nos ha restado contraste y rigor.

La fórmula no es fácil, pero como decía Felipe González tomando la frase de Deng Xiaoping, “gato negro o gato blanco, lo importante es que cacen ratones”.

Juan Antonio Tarjuelo
Asociado / Associated
[@JTarjuelo](#)

prnoticias

La verdad merece la pena

Febrero 8, 2019 - 09:00

Escrito por [Opinión prnoticias](#) Publicado en [ESTUDIO DE COMUNICACIÓN](#)
@tarjuelo (@EstComunicacion) nos da su visión sobre las fake news en el artículo de opinión “La verdad merece la pena”
Por Juan Antonio Tarjuelo



Asociado Estudio de Comunicación
[@tarjuelo](#)

Hace unos días se celebraba la final de la *Superbowl*, en Estados Unidos, que algunos llaman fútbol americano, descripción

rara porque no tiene nada que ver con el fútbol ya que se juega fundamentalmente con las manos, pero ese otro tema.

En la final de la *Superbowl*, por primera vez un periódico, *The Washington Post*, se atrevía a lanzar una campaña para captar lectores y fidelizar a los

En la final de la *Superbowl*, por primera vez un periódico, *The Washington Post*, se atrevía a lanzar una campaña para captar lectores y fidelizar a los suscriptores, un hecho insólito en un acontecimiento deportivo de esta naturaleza, pero seguido por cientos de millones de personas en todo el mundo, según nos contaba la corresponsal de TVE, Almudena Ariza.

Para la periodista se trata de un emocionante homenaje a los periodistas en estos tiempos de superinflación de informaciones, muchas de ellas falsas -me niego a decir *fakenews*- y en el país donde la libertad de prensa es atacada constantemente por el presidente Donald Trump.

No en vano Jeff Bezos, el hombre más rico del mundo, propietario de *The Washington Post*, dijo en su día que compró el periódico porque quería convertirlo en una publicación más poderosa en el ámbito nacional, incluso mundial, y porque el diario estaba bien situado para ser un guardián que vigile a los líderes del país más poderoso del mundo.

El diario, en su emocionante anuncio, hace un breve repaso a la importancia del periodismo libre tan necesario en nuestra sociedad para terminar con frases lapidarias: “Porque saber nos empodera, nos ayuda a decidir y nos hace libres” y porque sin estos elementos “la democracia muere en la oscuridad”.

La iniciativa de *The Washington Post* se une a la puesta en marcha por otro gran diario norteamericano *The New York Times* donde aboga por el periodismo reflexivo y de calidad con un lema muy claro: “La verdad merece la pena”. Ambos diarios con el objetivo de redoblar sus esfuerzos para lograr más suscriptores que den estabilidad al diario sin vivir de los caprichosos vaivenes publicitarios y de la crisis de la venta en papel. Por cierto, *The New York Times* cuenta con 1.600 periodistas, bastantes más que antes de la crisis y bate su récord histórico. En 2018 contrataron a 120

10 *Se busca talento*

Según el estudio elaborado por la empresa de trabajo temporal Randstad, el 77% de los profesionales cree que no existe el trabajo para toda la vida. Su *Workmonitor* desvela datos que merecen una reflexión: más de la mitad de los trabajadores cree que puede cambiar de trabajo en menos de seis meses sin empeorar sus condiciones; lo que está provocando que cada vez sea más complicado para las empresas establecer relaciones laborales a largo plazo.

Parece que prácticamente todos los expertos coinciden: lograr retener el talento va a ser la mayor preocupación de los responsables de RRHH en los próximos años. Cuesta encontrar profesionales con determinadas habilidades técnicas o experiencia y, cuando al fin aparecen, es realmente difícil mantenerlos en la compañía.

Ya no basta con tener una promesa e imagen de marca potente. Tanto consumidores como profesionales exigen a las organizaciones demostrar coherencia entre lo que promulgan y lo que hacen. Reclaman comportamientos mucho más éticos y transparentes y que, de algún modo, se conviertan en entes confiables. La confianza y la credibilidad son todo.

“Lograr retener el talento va a ser la mayor preocupación de los responsables de RRHH en los próximos años”

En paralelo, según un reciente estudio de Gallup, el 71% de los trabajadores consulta a sus compañeros actuales cuando surgen oportunidades de trabajo en empresas con las que saben que ya han mantenido algún tipo de relación laboral. Sus respuestas condicionan de forma directa e inmediata la percepción que tienen los candidatos potenciales a un puesto de trabajo que, *a priori*, era interesante para ellos; llegando, incluso, a provocar que el posible aspirante descarte la posibilidad de iniciar una relación con la empresa en cuestión.

En atracción de talento las primeras impresiones cuentan, y mucho. Piensa en la compañía en la que trabajas: ¿crees que sus extrabajadores la prescribirán cuando sus nuevos compañeros les pregunten por ella? ¿Qué les contarán?

Si apenas vienen a la mente respuestas positivas, o si eres de los que cree que siempre se puede mejorar la percepción que tus empleados o candidatos potenciales tienen de ti, he aquí algunos tips para construir una estrategia de *Employer Branding* eficaz:

1. ¿A quién se desea atraer?

No se puede llegar igual a *Millennials* que a colectivos Sénior. Ambos tendrán unas preferencias, objetivos y experiencias vitales diferentes que les harán valorar la empresa de una u otra forma.

2. ¿Cuál es la Propuesta de Valor?

Willis Tower Watson realizó un estudio que concluye que las empresas con mejor Propuesta de Valor (o EVP) retienen mejor el talento y reducen la rotación voluntaria en torno a un 17%, pero ¿cómo dar con el mix adecuado?

Para ofrecer una buena EVP se han de trabajar las compensaciones y beneficios para empleados, pero nunca olvidar ofrecer un salario emocional sólido. El espacio de trabajo, una cultura corporativa que facilite la generación de vínculos entre las personas y el trabajo en equipo, reconocer el talento, empoderar a las personas y ofrecerles un buen *match* entre vida personal y profesional pueden ayudarte a ofrecer una EVP diferencial.

No solo ayudará a atraer mejor talento, sino que contribuirá a generar un mayor compromiso y vinculación entre empresa, marca y empleados.

3. ¿Cómo es el recorrido de una persona hasta que llega a la organización?

Las personas ya saben cosas de la compañía antes de formar parte de ella. Al igual que las empresas revisan los perfiles sociales de los aspirantes a un puesto, estos se informan de la empresa en la red y van conformándose una idea de la misma. Por eso, es vital tener una presencia adecuada en la red y trabajar una marca «empleador» que dé protagonismo y valore públicamente el talento y saber hacer de sus profesionales.

“Es vital tener una presencia adecuada en la red y trabajar una marca «empleadora» que dé protagonismo y valore públicamente el talento y saber hacer de sus profesionales”

Empresas como Google o IBM poseen perfiles sociales en los que hablan únicamente de su comunidad de empleados y sus acciones de responsabilidad empresarial. Las marcas más sólidas y responsables pueden llegar a atraer a un 60% más de profesionales que sus competidoras.

4. ¿Se les brinda el apoyo suficiente dentro de la organización?

Cuando los profesionales se incorporan a la empresa es esencial aportarles una experiencia coherente y transparente desde el primer día. Solo el 19% de las personas de todo el mundo afirman que la imagen que la compañía proyecta es su realidad y el 75% de los profesionales afirma no haber tenido un buen aterrizaje en su empresa. ¿Por qué no les dedicamos el tiempo suficiente?

Tan importante es acogerlos en sus primeros días como brindarles información sobre sus posibilidades de crecimiento dentro de la compañía. Así se evitará la generación de expectativas que puedan resultar frustradas y se maximizará la motivación asociada a ciertos valores o comportamientos. En definitiva, se contribuirá a que los profesionales prescriban la empresa y a que los potenciales empleados se decanten por ella y no por otra.

Los aspirantes a un puesto laboral llevan décadas centrados en demostrar su valía ante los potenciales empleadores. Ahora, las empresas también han de mostrarse merecedoras del talento, pues las nuevas generaciones no están dispuestas a invertir su tiempo en empresas de dudosa reputación.

Nerea Nuevo
Consultora Sénior / Senior Executive
[@NereaNuevoM](mailto:NereaNuevoM)

Capital Humano

Se busca talento

Capital Humano, Nº 344, Sección Headhunting y selección / Tribuna, Wolters Kluwer España



Nerea Nuevo
Consultora Sénior de Estudio de Comunicación



condiciones; lo que está provocando que cada vez sea más complicado para las empresas establecer relaciones laborales a largo plazo.

Según el estudio elaborado por la empresa de trabajo temporal Randstad, el 77% de los profesionales cree que no existe el trabajo para toda la vida.

Su *Workmonitor* desvela datos que merecen una reflexión: más de la mitad de los trabajadores cree que puede cambiar de trabajo en menos de seis meses sin empeorar sus

Parece que prácticamente todos los expertos coinciden: **lograr retener el talento va a ser la mayor preocupación de los responsables de RRHH en los próximos años.** Cuesta encontrar profesionales con determinadas habilidades técnicas o experiencia y, cuando al fin aparecen, es realmente difícil mantenerlos en la compañía.

Ya no basta con tener una promesa e imagen de marca potente. Tanto consumidores como profesionales exigen a las organizaciones demostrar coherencia entre lo que promulgan y lo que hacen. Reclaman comportamientos mucho más éticos y transparentes y que, de algún modo, se conviertan en entes confiables. **La confianza y la credibilidad son todo.**

En paralelo, según un reciente estudio de Gallup, el 71% de los trabajadores consulta a sus compañeros actuales cuando surgen oportunidades de trabajo en empresas con las que saben que ya han mantenido algún tipo de relación laboral. Sus respuestas condicionan de forma directa e inmediata la percepción que tienen los candidatos potenciales a un puesto de trabajo que, *a priori*, era interesante para ellos, llegando,

Si echamos la vista atrás y pensamos cuál es una de las tecnologías que más ha cambiado nuestra vida en los últimos años y que, además, ha supuesto una verdadera revolución en los hábitos de consumo, ésta es sin duda el móvil. El *smartphone* se ha convertido en la opción preferida para los usuarios a la hora de acceder a Internet. De hecho, los datos de conexión de estos dispositivos son abrumadores: según la 21 edición del estudio "Navegantes en la red", que realiza cada año la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación), el 90,1% de los usuarios accede a Internet mediante estos dispositivos, frente a un 68,7% que lo hace usando el ordenador portátil.

Este hábito supone una gran oportunidad para los profesionales que nos dedicamos al marketing y la comunicación porque nunca hemos tenido la posibilidad de acceder al usuario de una manera tan directa, pero también es un gran reto debido a la hipersaturación de contenidos y *apps*. Por ello, tenemos que estar muy atentos a las tendencias que se producen en el sector y analizar cómo podemos sacarles partido para crear estrategias con las que, de verdad, seamos capaces de llegar a nuestros públicos y volvernos relevantes para ellos.

"El verdadero punto de inflexión en el diseño de las estrategias de marketing y comunicación enfocadas al mobile será el despliegue de la tecnología 5G"

Si tuviéramos que quedarnos con cuatro tendencias principales estas serían:

- La desaparición de los intermediarios, es decir, dejar de lado a la plataforma para volver a ser dueños de los contenidos y de la marca personal. En esta dirección va, por ejemplo, la nueva red social *EscapeX*.
- Monetización y *freemium*, también muy relacionado con la anterior, es una de las tendencias que no deja de extenderse. Precisamente uno de los éxitos y de las premisas en las que se basa *EscapeX* es que permite que los influencers puedan monetizar de manera muy rápida su popularidad.
- Las *Instant apps*, que nos pueden ayudar a superar la barrera de la falta de espacio en los dispositivos a la hora descargarse una *app*, pues no se instalan, sino que se ejecutan directamente desde páginas webs.
- *Beacons*: una tecnología que lleva tiempo en el mercado, pero cuyo uso está aumentando. Se trata de unos dispositivos que se conectan por medio de *bluetooth* y que permiten transmitir mensajes directamente a los *smartphones* conectados en un radio de actuación. Se pueden usar, por ejemplo, para mejorar la experiencia de compra enviando ofertas directamente a los terminales de los compradores que pasean por un establecimiento comercial. Esta tecnología también se puede aplicar en el sentido inverso para analizar la conducta de los usuarios y crear mapas de calor que sean de utilidad para el desarrollo de estrategias de marketing.

Sin embargo, el que será el verdadero punto de inflexión en el diseño de las estrategias de marketing y comunicación enfocadas al mobile será el despliegue de la tecnología 5G, cuya llegada es inminente. Los primeros móviles ya están en el mercado y la extensión de las redes se espera para 2020. Esta quinta generación de redes móviles traerá consigo la posibilidad de multiplicar por cien el número de dispositivos conectados, una capacidad de conexión que potenciará, según los expertos, el internet de las cosas,

permitiendo que por fin se haga realidad la conexión de vehículos, edificios, electrodomésticos, etc. o la recopilación de datos en tiempo real que puedan ayudar a mejorar algunos productos o servicios.

"Podemos tratar de crear experiencias únicas y de valor para el usuario sacando el máximo partido a los smartphones y a la comunicación directa con nuestros públicos objetivo"

Sin duda, nos esperan tiempos apasionantes para los profesionales de la comunicación y el marketing en cuanto la VR y el internet de las cosas se conviertan en elementos esenciales de nuestra vida cotidiana. Mientras esto llega podemos tratar de crear experiencias únicas y de valor para el usuario, sacando el máximo partido a los *smartphones* y a la comunicación directa con nuestros públicos objetivo, usando nuestra creatividad y aprovechándonos de las tecnologías, plataformas y herramientas que ya se encuentran a nuestro servicio.

Silvia Rodríguez
Directora / Accounts Director
[@Silvirs](#)



LA PUBLICIDAD
PERIÓDICO DE PUBLICIDAD, COMUNICACIÓN COMERCIAL Y MARKETING

Silvia Rodríguez
Directora de Estudio de Comunicación

Tendencias en comunicación mobile

Si echamos la vista atrás y pensamos cuál es una de las tecnologías que más ha cambiado nuestra vida en los últimos años y que, además, ha supuesto una verdadera revolución en los hábitos de consumo, ésta es sin duda el móvil. El *smartphone* se ha convertido en la opción preferida para los usuarios a la hora de acceder a Internet. De hecho, los datos de conexión de estos dispositivos son abrumadores: según la 21 edición del estudio "Navegantes en la red", que realiza cada año la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación), el 90,1% de los usuarios accede a Internet mediante estos dispositivos, frente a un 68,7% que lo hace usando el ordenador portátil. Este hábito supone una gran oportunidad para los profesionales que nos dedicamos al marketing y la comunicación porque nunca hemos tenido la posibilidad de acceder al usuario de una manera tan directa, pero también es un gran reto debido a la hipersaturación de contenidos y *apps*. Por ello, tenemos que estar muy atentos a las tendencias que se producen en el sector y analizar cómo podemos sacarles partido para crear estrategias con las que, de verdad, seamos capaces de llegar a nuestros públicos y volvernos relevantes para ellos.

Si tuviéramos que quedarnos con cuatro tendencias principales estas serían:

- La desaparición de los intermediarios, es decir, dejar de lado a la plataforma para volver a ser dueños de los contenidos y de la marca personal. En esta dirección va, por ejemplo, la nueva red social *EscapeX*.
- Monetización y *freemium*, también muy relacionado con la anterior, es una de las tendencias que no deja de extenderse. Precisamente uno de los éxitos y de las premisas en las que se basa *EscapeX* es que permite que los influencers puedan monetizar de manera muy rápida su popularidad.
- Las *Instant apps*, que nos pueden ayudar a superar la barrera de la falta de espacio en los dispositivos a la hora descargarse una *app*, pues no se instalan, sino que se ejecutan directamente desde páginas webs.
- *Beacons*: una tecnología que lleva tiempo en el mercado, pero cuyo uso está aumentando. Se trata de unos dispositivos que se conectan por medio de *bluetooth* y que permiten transmitir mensajes directamente a los *smartphones* conectados en un radio de actuación. Se pueden usar, por ejemplo, para mejorar la experiencia de compra enviando ofertas directamente a los terminales de los compradores que pasean por un establecimiento comercial. Esta tecnología también se puede aplicar en el sentido inverso para analizar la conducta de los usuarios y crear mapas de calor que sean de utilidad para el desarrollo de estrategias de marketing.

Sin embargo, el que será el verdadero punto de inflexión en el diseño de las estrategias de marketing y comunicación enfocadas al mobile será el despliegue de la tecnología 5G, cuya llegada es inminente. Los primeros móviles ya están en el mercado y la extensión de las redes se espera para 2020. Esta quinta generación de redes móviles traerá consigo la posibilidad de multiplicar por cien el número de dispositivos conectados, una capacidad de conexión que potenciará, según los expertos, el internet de las cosas,

permitiendo que por fin se haga realidad la conexión de vehículos, edificios, electrodomésticos, etc. o la recopilación de datos en tiempo real que puedan ayudar a mejorar algunos productos o servicios.

Mientras esto llega podemos tratar de crear experiencias únicas y de valor para el usuario, sacando el máximo partido a los *smartphones* y a la comunicación directa con nuestros públicos objetivo, usando nuestra creatividad y aprovechándonos de las tecnologías, plataformas y herramientas que ya se encuentran a nuestro servicio.

Rosa María García, directora del área de salud de Estudio de Comunicación, conversa en *PR Noticias* sobre la importancia que tienen actualmente términos como 'transparencia', 'reputación', 'crisis' o 'veracidad' en su sector, donde el mal uso de la información es más problemático en cuanto a las expectativas o alarma que puede generar entre la opinión pública.

García destaca que "la salud es un tema que nos afecta a todos y estamos ávidos de información cuando tenemos algo. Todo lo que no se comunique bien puede generar falsas expectativas o una alarma innecesaria". Por esta razón, destaca que toda información emitida debe cumplir los estándares de "rigurosidad, claridad y veracidad".

"Todo lo que no se comunique bien puede generar falsas expectativas o una alarma innecesaria. Toda información emitida debe cumplir los estándares de rigurosidad, claridad y veracidad"

Asimismo, en el caso de estallar una crisis reputacional, afirma que "hay que afrontarla. Hay que trabajarla, hay que dar la cara, hay que explicar, contar las cosas y manejarla con rigurosidad". La ejecutiva de Estudio de Comunicación señala la transparencia como uno de los retos del sector salud y reseña que "la empresa no sólo debe hacer comunicación cuando ella quiere, no sólo debe ir a los papeles cuando ella quiere, también tiene que estar disponible cuando la llaman y cuando la demandan".

Estar preparados para la crisis

Si bien en algunos casos las crisis no se pueden anticipar, sí que deberían estar previstas en el manual tal y como relata Rosa María García: "Es recomendable que todas las compañías tengan su manual de crisis, sus portavoces definidos y formados, y más o menos hayan planteado posibles escenarios teóricos de crisis para saber cómo actuar [...] Una crisis para la que estás preparado, es mucho más fácil de manejar".

"Es recomendable que todas las compañías tengan su manual de crisis y sus portavoces definidos y formados. Una crisis para la que estás preparado, es mucho más fácil de manejar"

La reputación del sector

La directora del área de salud considera que el sector tiene una tarea pendiente en el fortalecimiento de su reputación ante tópicos que no valoran lo que cuesta desarrollar un medicamento: "Es un reto pendiente, pero fundamental porque la reputación te permite ganar la confianza del paciente, de tu público objetivo, genera *engagement* y eso influye en las ventas, pero creo que es una tarea pendiente sobre la que se está trabajando y hay que seguir trabajando".

"Ha llegado el momento de que el Sector Salud dé un paso más y sea más ambicioso en todo lo relacionado con la comunicación"

Evolución en el sector

Si en otros sectores sí que se ha podido comprobar una evolución en la comunicación y en como las empresas intentar estar más cerca de los usuarios, Rosa María García relata que en el sector de la salud no ha sido así. Si bien destaca que la regulación, los actores que conviven y sus problemáticas encorsetan más a las empresas, sí asegura que "hemos entrado en una zona de confort de la que nos cuesta movernos porque nos sentimos cómodos y ha llegado el momento de que el sector dé un paso más, sea un poquito más ambicioso en todo lo relacionado con la comunicación para que, de alguna forma, se refuerce la reputación del sector".

La exigencia de los resultados

Respecto a la obtención de resultados, García indica que en el sector salud abogaría "por un goteo constante. No solo una acción que en un momento dado te ponga en los papeles bien y luego se olvide, así no construyes reputación. Tiene que ser un trabajo diario, permanente y sobre todo a medio plazo porque es muy difícil construir reputación, se tarda años en construir la reputación que quieres, y segundos en perderla. Debe ser más a largo plazo".

Rosa María García
Directora de Área / Managing Director
@rosamgllorente

prnoticias

Rosa María García (Estudio de Comunicación): "Mejorar la reputación del sector salud es un reto pendiente"

FEBRERO 14, 2019 - 09:00



Esta semana hemos recibido en *prnoticias* a Rosa María García. Ella es la directora del área de salud de la consultora Estudio de Comunicación y hemos podido conversar sobre la importancia que tienen actualmente

términos como 'transparencia', 'reputación', 'crisis' o 'veracidad' en su sector, donde el mal uso de la información es más problemático en cuanto a las expectativas o alarma que pueda generar entre la opinión pública.

García destaca que "la salud es un tema que nos afecta a todos y estamos ávidos de información cuando tenemos algo. Todo lo que no se comunique bien puede generar falsas expectativas o una alarma innecesaria". Por esta razón, destaca que toda información emitida debe cumplir los estándares de "rigurosidad, claridad y veracidad".



ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

MADRID • BUENOS AIRES • SANTIAGO DE CHILE • MÉXICO DF • LISBOA

Paseo de la Castellana, 257, 4º - 28046 Madrid
T 91 576 52 50 - espana@estudiodecomunicacion.com
www.estudiodecomunicacion.com

