

A composite image of Earth and the Moon in space. The Earth is in the middle ground, showing its blue and white atmosphere. The Moon is in the foreground, showing its dark, cratered surface. The Sun is in the background, appearing as a bright, glowing orb. The background is a dark, starry space.

2004- 2014 ODISSEA A LA XARXA

Una visió de la comunicació d'empresa

Manel Madroñal Miracle

Gener de 2015

ÍNDEX DE CONTINGUTS

1	Introducció	5
1.1	Objectiu	8
1.2	Metodologia	9
2	Precedents	11
2.1	Els orígens: la digitalització, l'ètica <i>hacker</i> i el programari lliure	11
2.2	L'impuls de la web 2.0	14
2.3	El resultat: la societat xarxa	17
3	2004 – 2014 els mitjans de comunicació i els ciutadans	19
3.1	El poder comunicatiu en mans dels ciutadans	22
3.2	Reinvenció dels mitjans	26
3.3	La crisi dels mitjans	30
4	Evolució de les empreses i els seus departaments de comunicació amb la societat xarxa	37
4.1	La reputació corporativa, tota l'empresa comunica	37
4.2	Relacions amb mitjans de comunicació: de la nota de premsa a la piulada	48
4.3	Comunicació persuasiva i publicitària: dels GRPs als Leads	53
4.4	Eines i canals: de la revista corporativa al blog	61
4.5	Els departaments de comunicació i els seus professionals	71
5	Conclusions	74

ÍNDEX D'IMATGES

1. Portada de la revista Time de desembre 2006-gener 2007	6
2. Utorrent	7
3. 1 i 0, la base de la tecnologia digital	12
4. Peka Himanen i Manuel Castells	13
5. Escola d'Atenes	12
6. Tim O'Reilly durant a la conferència ETech al març de 2007	15
7. ING Direct, Oficina Virtual de l'Ajuntament de Barcelona, Privalia, Edarling	18
8. Xifres clau de l'ús de mitjans	20
9. Recreació del futur del telèfon mòbil	22
10. Els memes	23
11. Verkami	24
12. Amanda Todd	24
13. Eatwith	24
14. Air BNB	25
15. Aterratge d'emergència d'un avió al Riu Hudson	26
16. Tuit enviat per Janis Krums	26
17. Web de Masterchef	27
18. App de Masterchef	27
19. Portada del diari El País, 24 de gener de 2013 que mostra una imatge del President de Venezuela Hugo Chávez postrat en un llit, malalt	28
20. Diferents usos de les pantalles per part dels ciutadans	29
21. Percentatge d'inversió publicitària respecte al PIB 2002 – 2007	31
22. Percentatge d'inversió publicitària respecte al PIB 2008-2013	31
23. Evolució de l'atur en els mitjans entre 2008 i 2011	32
24. Tancament de Canal 9	33

25. AIMC, EGM abril 2013 – maig 2014 amb les dades històriques de penetració per mitjans	35
26. Kantar Media, Informe de Televisió 2014, líders en audiència televisiva per dies de la setmana i hores	36
27. Kantar Media, Informe de Televisió 2014, quotes per grups de comunicació	36
28. Radian 6	41
29. Hootsuite	42
30. Twitter durant "Operación Palace"	43
31. Twitter del president del Govern espanyol Mariano Rajoy	44
32. Cadena d'interaccions al Twitter de FIATC amb un client	46
33. Plantilla de Twitter per a agents de FIATC	47
34. Plantilla de Facebook per a agents de FIATC	47
35. Anunci d'Ikea 2014 "La otra Navidad"	57
36. Revista corporativa de FIATC Assegurances, portada	63
37. Revista corporativa de FIATC Assegurances, contraportada	63
38. Revista corporativa de FIATC Assegurances, reportatge	64
39. Revista corporativa de FIATC Assegurances, minientrevistes	64
40. Revista corporativa de FIATC Assegurances, notícies	65
41. Primera edició del newsletter intern de FIATC "La cafetería", juliol de 2010	66
42. "La cafetería", 10 febrer de 2011	66
43. "La Cafetería, 18 de març de 2013"	67
44. Newsletter "FIATC en 5'", novembre de 2014	67
45. Home de la Intranet, FIATC Assegurances	68
46. Home de la pàgina web corporativa, FIATC Assegurances	68
47. Apartat de notícies a la pàgina web de FIATC Assegurances	69
48. Compte de FIATC Assegurances a Twitter	69

1 INTRODUCCIÓ

El canvi de segle ens ha portat a una reconfiguració radical de l'àmbit de la comunicació. Cap altre aspecte de la nostra societat ha evolucionat de forma tan evident en els darrers anys com ho ha fet la nostra forma de comunicar-nos, informar-nos, formar-nos i entretenir-nos. Tant la comunicació entre individus com aquella que fins fa poc semblava indiscutible, el model de mitjans de massa, s'han vist alterats per factors socials, econòmics i sobretot tecnològics.

La tecnologia ens ha portat a processar més volum de dades i a realitzar operacions més complexes a una major velocitat. Segons el sociòleg Manuel Castells (2003):

“El que és específic del nostre període històric és el nou paradigma tecnològic, sorgit amb la Revolució de les Tecnologies de la Informació i basat en una agrupació de tecnologies de la informació” (pàg. 9)

El més important però és que aquest desenvolupament tecnològic ha arribat, en molts casos, als usuaris, conferint-los més poder comunicatiu.

Si hi ha un concepte que retrata de forma fidel aquesta evolució és el de *societat xarxa*, del mateix Castells (2002). La societat xarxa és un espai on la informació és l'element productiu principal. A la xarxa no hi ha centre, les empreses, individus, entitats, països i qualsevol altre element són nodes que interactuen per aprendre, fer negocis, comprar, treballar, influir o fins i tot delinquir en xarxes interconnectades. D'aquesta manera, un mateix node pot formar part de diferents xarxes i la seva importància en cadascuna d'elles depèn del valor que hi aporta. Quan un node deixa d'aportar valor a una xarxa, en desapareix.

El concepte de societat xarxa abasta múltiples àmbits com són la política, la cultura i l'economia. Observant-la únicament des de la vessant de la comunicació, ens trobem amb un model que Manuel Castells defineix com “autocomunicatiu de masses” (2009). Segons aquest model, la creixent democratització de les tecnologies digitals ha provocat canvis en la comunicació interpersonal. Ara ens comuniquem des de tot arreu, de forma immediata, a tot hora i amb formats audiovisuals. Ara ja no ens trobem amb un sol emissor totpoderós que emet un missatge a nombrosos receptors, el públic esdevé un agent actiu que crea i emet continguts i els comparteix de forma interpersonal i massiva. La comunicació esdevé personal i massiva al mateix temps.

Els efectes d'aquest nou model en el consum de mitjans són evidents: hi ha un canvi total dels hàbits d'accés a la informació i els continguts per part dels usuaris; cada cop tenen menys sentit les dietes de mitjans preconfigurades per les corporacions. A la xarxa, l'usuari és actiu, busca i tria el contingut que més li interessa, el comparteix, el comenta i, si vol, el manipula. El *vídeo on demand*, el P2P, el consum de continguts en *streaming*, els agregadors de notícies, les app, els blogs i les xarxes socials entre d'altres fenòmens posen un món de continguts a l'abast de l'usuari que pot triar què vol consumir i com, a més de poder manipular-ho i compartir-ho. **Els públics passius esdevenen usuaris actius.**

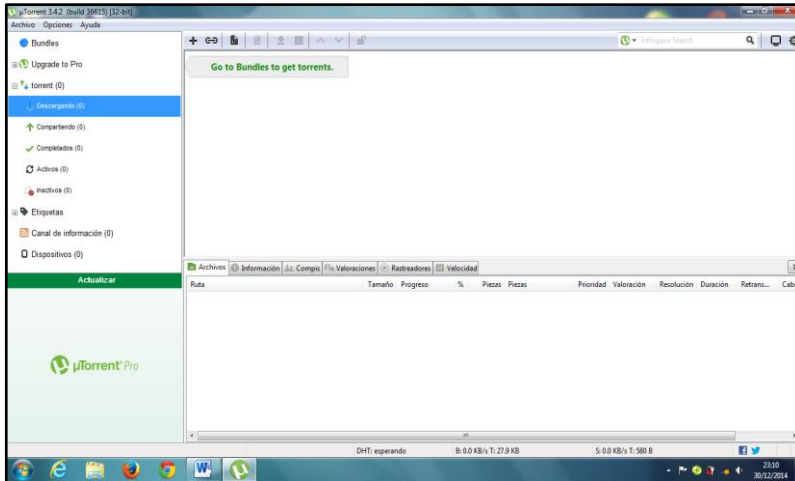
Tal i com expressa Gustavo Cardoso (2011):

“Desde 'los medios son el mensaje' hasta 'el mensaje es el medio' o hasta, aunque parezca mentira, 'los medios preceden al mensaje', podría sostenerse que la red de medios de comunicación actual hace que el debate en torno a los medios y al mensaje quede obsoleto, en el sentido de que una vez el mensaje entra en la red, alcanzará a quien esté destinado a llegar y que si su formato no es lo más apropiado para un medio de comunicación específico, las personas lo volverán a mezclar con el fin de volver a dar forma a su formato conforme al medio de comunicación del que se trate. Así que, en el modelo de comunicación en red, podría afirmarse que 'los medios ya no son el mensaje', sino que 'las personas son el mensaje'.” (pàg.7)



Imatge 1: portada de la revista Time de desembre 2006-gener 2007. La publicació va triar com a personatge de l'any els usuaris i en destaca el seu control sobre la informació.

Aquest nou model es troba en evolució constant. Apareixen noves tecnologies, usos diferents, mitjans innovadors i al mateix temps els mitjans de sempre es readapten i es resisteixen a desaparèixer. L'existència d'una bretxa digital no contradiu el model sinó que el fa més ric i complex. A aquesta complexitat hi hem d'afegir la incertesa de predir si aquesta bretxa, que es va tancant pel que fa als factors socioeconòmics i d'edat, es pot tornar a obrir per voluntat pròpia dels individus quan la tecnologia digital arribi a un major grau de maduresa i aquests en comencin a veure els riscos.



Imatge 2: Utorrent. Aquest programa permet descàrregues P2P entre usuaris de música, llibres o continguts audiovisuals.

Ens trobem doncs en un entorn comunicatiu reconfigurat, complex i en canvi constant. Els mitjans de comunicació tradicionals, que han vist aquest canvi en clau de crisi, han d'adaptar el seu model de negoci i la seva proposta a un nou paradigma, amb nous competidors i ciutadans que guanyen protagonisme. Els usuaris ara tenen més opcions on triar i esdevenen actius en el moment d'informar-se, formar-se, entretenir-se, consumir, organitzar-se, opinar i mobilitzar-se. A més, ho fan en grup, de forma *social*. Què estan fent les empreses davant d'aquest canvi a les regles del joc de la comunicació?

1.1 OBJECTIU

Les empreses són un agent més de l'entorn comunicatiu, un agent amb diversos objectius com informar sobre els seus productes o serveis, incentivar-ne la compra, potenciar la seva imatge per generar confiança, relacionar-se amb els seus públics i actuar davant de possibles crisis entre d'altres. De fet, la major part dels processos d'una empresa poden influir en la seva comunicació.

Aquest estudi es focalitzarà en el món empresarial, en com les conseqüències de l'evolució del model comunicatiu en els ciutadans i els mitjans ha portat les empreses a un procés d'adaptació. Per oferir aquesta visió, l'estudi se centrarà en l'eina principal amb que compten les empreses per articular els seus processos comunicatius: els departaments de comunicació.

L'objectiu d'aquest estudi és mostrar l'evolució experimentada per les empreses del nostre país i els seus departaments de comunicació entre 2004 i 2014 com a resposta al canvis del nostre del panorama comunicatiu.

Com diu el seu títol, aquest estudi és "una visió", un punt de vista sobre la comunicació d'empresa que no pretén abastar tota la disciplina sinó que incidirà en 3 àmbits concrets: els principals processos i funcions dels departaments de comunicació com són la gestió de la reputació corporativa, les relacions amb els mitjans i la comunicació persuasiva i publicitària; els canvis en determinades eines i canals de comunicació emprats per aquests departaments de comunicació i finalment l'evolució dels departaments de comunicació i els seus professionals en aquests 10 anys en quant a les seva posició a l'empresa, estructura, funcions, reptes i oportunitats.

1.2 METODOLOGIA

El punt de partida d'aquest estudi són els canvis experimentats en els processos de comunicació a la nostra societat i com aquests han repercutit en ciutadans, mitjans de comunicació i empreses entre 2004 a 2014.

Per arribar a una comprensió profunda d'aquest fenomen en descrivim els orígens i l'evolució a partir de les teories de Manuel Castells (2002), Peka Himanen (2001), Pierre Levy (2004), Gustavo Cardoso (2011) i Cristobal Cobo (2010) entre altres autors al voltant de conceptes i fenòmens com l'ètica *hacker*, la societat xarxa, la intel·ligència col·lectiva i la web 2.0.

Considerem també important oferir una visió documentada i argumentada amb xifres de l'evolució en els hàbits comunicatius dels ciutadans i la seva repercussió en els mitjans de comunicació i les empreses. Amb aquest propòsit hem partit dels estudis realitats per entitats com IAB, AIMC, Telefónica, Dircom, Infoadex i Kantar Media.

Si hi ha un fet que es pugui considerar símptoma i a l'hora conseqüència de la nova revolució comunicativa que estem vivint és la gran crisi dels mitjans de comunicació que es fa evident a partir de l'any 2008. Per fer-ne una anàlisi exhaustiva partirem de l'eloqüent estudi de Xosé Soengas Pérez i altres autors "La situación profesional de los periodistas españoles: las repercusiones de la crisis en los medios" de l'any 2014.

Pel que fa al nostre principal objecte d'estudi, l'evolució dels departaments de comunicació de les empreses, hem seguit el procediment següent:

Anàlisi de reptes i oportunitats dels departaments de comunicació a partir dels canvis d'hàbits comunicatius dels ciutadans i la crisi dels mitjans tradicionals.

Estudi de funcions i processos dels departaments de comunicació a les empreses com són: la gestió de la reputació corporativa, les relacions amb els mitjans i la comunicació persuasiva i publicitària.

Observació dels nous canals i eines emprats pels professionals de la comunicació d'empresa.

Descripció de com han evolucionat els departaments que gestionen la comunicació a les empreses i el perfil dels professionals d'aquesta disciplina.

Les eines i recursos emprats per a la nostra investigació són les següents:

Estudis publicats sobre els canvis en els departaments de comunicació i els seus professionals, la reputació corporativa, relacions amb els mitjans, eines de comunicació corporativa, les xarxes socials i la reputació corporativa entre d'altres temes publicats per diversos autors entre els que convé destacar Francisco Cabezuelo Lorenzo (2013), Ana María Casado (2013), , Araceli Castelló (2012), Enrique Dans (2006), Berta García Orosa (2013) i Carmen Marta Lazo (2014).

Entrevistes amb diversos professionals de la comunicació, el periodisme, la publicitat i el màrqueting:

Judith Badia, Professora de Màrqueting Estratègic i Operatiu a la Universitat Pompeu Fabra i Fundadora de Communy¹.

José Luis Cendrero, responsable de publicacions electròniques i corporatives al grup Wilmington Inese, que ens ha transmès el seu punt de vista com a periodista amb una dilatada trajectòria.

Jordi Dasca, soci i director general de l'agència de publicitat Smäll, antic Managing Director per Espanya de JWT, que ha aportat el seu ampli coneixement i experiència en publicitat i comunicació².

Laura Sebastián, responsable de comunicació de la Confederació de Comerç de Catalunya amb experiència en mitjans de comunicació i com assessora de comunicació d'empreses³

Cristina Singla, confundadora i CEO de Netsense, agència de comunicació digital. Ha aportat la seva valuosa experiència en comunicació i màrqueting digital⁴.

La pròpia reflexió i experiència professional de l'autor després d'una trajectòria iniciada l'any 2001 com a responsable de mitjans a FIATC Assegurances i després, el 2011, com a gerent de màrqueting a la mateixa empresa.

¹ <https://www.linkedin.com/pub/judith-badia/19/957/926>

² <https://www.linkedin.com/pub/jordi-dasca/6/472/685/es>

³ <http://es.linkedin.com/pub/laura-sebasti%C3%A1n-garc%C3%ADa/29/630/678>

⁴ <https://www.linkedin.com/in/cristinasingla/es>

2 PRECEDENTS

Els professionals de la comunicació amb una certa experiència estem vivint un moment tan convuls com apassionant.

Convuls perquè les regles del joc comunicatiu han canviat i això ha provocat que l'estructura de mitjans tradicionals, basada en la comunicació de masses entrés en crisi. Parlem d'una crisi de model on determinats mitjans i suports deixen de ser consumits i perdent sentit, amb l'exemple clar del paper i d'una veritable crisi econòmica que ha provocat el tancament de mitjans i la pèrdua de molts llocs de treball.

Apassionant perquè ens trobem en un moment de canvi de paradigma. L'any 2004 poques persones entenien o coneixien el concepte de web 2.0. Ara, deu anys més tard, si ens adrecem a nadius digitals, anem a l'altra extrem i tampoc acaben d'entendre la diferència entre la primera i la segona web, però per un motiu molt diferent: per a ells, tota la web és 2.0, ja no entenen la comunicació sense participació, interactivitat i, de vegades, protagonisme.

Per tot això, aquells que tenim una experiència de més de deu anys en aquest àmbit, que hem enviat i rebut notes de premsa per fax o que vèiem la publicació d'una entrevista en diaris avui ja desapareguts com un èxit i ara vivim pendents de Twitter, tenim la sensació d'estar vivint un procés històric.

Per entendre aquesta evolució, anirem als orígens del canvi i farem un petit recorregut pels diferents conceptes clau de la revolució comunicativa que estem vivint com són l'ètica *hacker* (Himanen, P. 2001), la web 2.0 (O'Reilly, T., 2005) i la societat xarxa de Manuel Castells (2003). Després observarem les conseqüències d'aquesta revolució en les persones i en els mitjans de comunicació. Tot això ens donarà una base per analitzar el nostre objecte d'estudi: els mitjans de comunicació de les empreses durant aquest procés de canvi de paradigma comunicatiu.

2.1 ELS ORIGENS: LA DIGITALITZACIÓ, L'ÈTICA HACKER I EL PROGRAMARI LLIURE

El principal factor desencadenant del canvi que estem descrivint és el tecnològic. Segons Manuel Castells les TIC han estat més decisives en la configuració de la Societat Xarxa del que va ser la mateixa impremta a l'Europa del Segle XIV. Aquestes són, segons Castells (2003), les seves característiques específiques:

"a) La seva creixent i automultiplicada capacitat de processament tant en termes de volum, com de complexitat i de velocitat; b) La seva capacitat de recombinació; c) La seva flexibilitat en la distribució" (pàg.9)

DIGITALITZACIÓ

Les tecnologies de la informació i la comunicació ens han portat capacitat de processar i emmagatzemar, velocitat, flexibilitat i múltiples possibilitats de distribució. La tecnologia digital permet emmagatzemar dades en menys espai i transferir-les amb més velocitat i

menys ample de banda al mateix temps que permet oferir una comunicació interactiva, on la informació flueix en múltiples sentits i no només de l'emissor al receptor. La digitalització millora els dispositius i les connexions, ens trobem en l'era de la imatge digital on els usuaris poden enregistrar imatge i so de forma immediata i enviar-ho des de qualsevol lloc en qualsevol moment.

Però no es tracta només d'una qüestió tecnològica. Només amb tecnologia no hauríem passat d'Arpanet (la primera internet d'usos militars) o de la Internet 1.0. Manuel Castells (2003, pàg. 9) també enumera factors econòmics i culturals en l'origen de la societat xarxa com l'aparició de noves empreses d'origen emprenedor basades en la innovació com Cisco, Dell, Oracle, Sun Microsistems i Apple entre d'altres. Aquestes empreses basen el seu esperit d'innovació en el veritable origen cultural que ha propiciat gran part del canvi: la cultura *hacker*, que es basa en la cooperació, en compartir, en els codis oberts.



Imatge 3: 1 i 0, la base de la tecnologia digital. Font: Nicolas Bordas

ÈTICA HACKER I PROGRAMARI LLIURE

L'any 2002, el filòsof finlandès Peka Himanen va publicar "L'ètica Hacker i l'esperit de l'era de la informació" on presentava els principals trets de la cultura hacker. L'element principal d'aquest moviment que va començar fa més de 4 dècades és la seva contraposició a la filosofia capitalista de concentrar i no compartir el coneixement i la riquesa. El hacker gaudeix creant i compartint allò que ha creat –no només el programari sinó també el seu codi font—amb altres perquè ho puguin millorar. Parlem d'una cultura basada en la creativitat, la llibertat, en gaudir d'allò que estem fent i en compartir els avenços amb la comunitat. Per al hacker, el triomf rau en el reconeixement dels seus iguals, per això hi ha una mena de competència col·laborativa, un afany per mostrar als altres els avenços i per millorar allò que els altres han fet. Himanen veu els hackers com uns membres de l'Acadèmia de Plató actuals, com uns comuns que fan front als senyors feudals actuals, amos de l'espai electrònic.

Gràcies a l'entusiasme, treball i generositat de molts hackers, molts avenços han estat possibles. Compartir és la clau: Linus Torvalds, creador de Linux, sistema operatiu de software lliure, ofereix el seu treball en *copyleft* que, en contraposició al copyright, es basa en

compartir els programes i els seus codis font sempre que aquells que els emprin es comprometin a fer el mateix amb les millores que aconseguixin aplicar-hi.

De fet, segons Andoni Alonso i Javier del Arco (2006, pàg. 169) en els seus inicis, als anys cinquanta, IBM oferia els seus ordinadors amb programari sense cap cost addicional, donat que "hagués estat com vendre cotxes sense motor". Tanmateix, més tard, als anys setanta, la mateixa companyia americana començarà a vendre per separat el software i simultàniament apareixerà el primer programari lliure, el codi obert UNIX ofert per ATT & Bell a la universitat.



Imatge 4: Peka Himanen i Manuel Castells. Font: <http://www.kansanraa.mattuseura.fi>

Veiem doncs com mentre el programari propietari obliga l'usuari a mantenir el compromís de no compartir el seu producte, el programari lliure té la lògica oposada de compartir i no apropiarse'n de forma privativa sota cap concepte. Aquesta diferència serà clau en l'aparició de programes, entorns i sistemes que afavoriran democratització de la comunicació digital. Gràcies al treball col·laboratiu i a una voluntat de compartir s'ha assolit un nivell d'esforç col·lectiu que ha aportat desenvolupaments exponencials.

Aquest moviment presenta un marcat caràcter ètic, el de no claudicar davant les imposicions de les grans corporacions que porten els consumidors a comprar una versió rere l'altra d'un software que empitjora després de cada actualització a causa d'una obsolescència planificada dels productes.

La idea d'ètica *hacker* enllaça amb el que Pierre Lévy anomena "Intel·ligència col·lectiva" a la seva obra *Intel·ligència col·lectiva por una antropologia del ciberespacio (1997)* dins del seu esforç comú per millorar a través del lliure intercanvi de coneixements. A final del segle passat, Levy va basar aquest concepte en el principi que cada persona és experta en alguna cosa i que ningú ho sap tot. D'aquesta manera, la participació de tots és fonamental en la creació d'aquesta intel·ligència col·lectiva.

“La web del futuro expressarà la intel·ligència colectiva de la humanitat mundialitzada e interconnectada a través del ciberespacio” Levy, P. (2003)

Amb aquestes paraules, Levy ja anticipa l'arribada del següent pas dins de la nostra evolució cap a la societat xarxa, el fenomen de la web 2.0.



Imatge 5: "Escola d'Atenes" (Rafael 1510-1512)

2.2 L'IMPULS DE LA WEB 2.0

La unió d'esforços per arribar a un progrés comú que propugna l'ètica *hacker* ens ha portat a la transició de la web 1.0 a la web 2.0, on els usuaris deixen de ser receptors de continguts per prendre el protagonisme.

El concepte web 2.0 va ser proposat per l'equip de Tim O'Reilly a mitjans de l'any 2004 i donà nom a la *Web 2.0 Conference* l'octubre del mateix any. L'any 2005 O'Reilly publicà *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, obra de referència sobre aquest moviment.

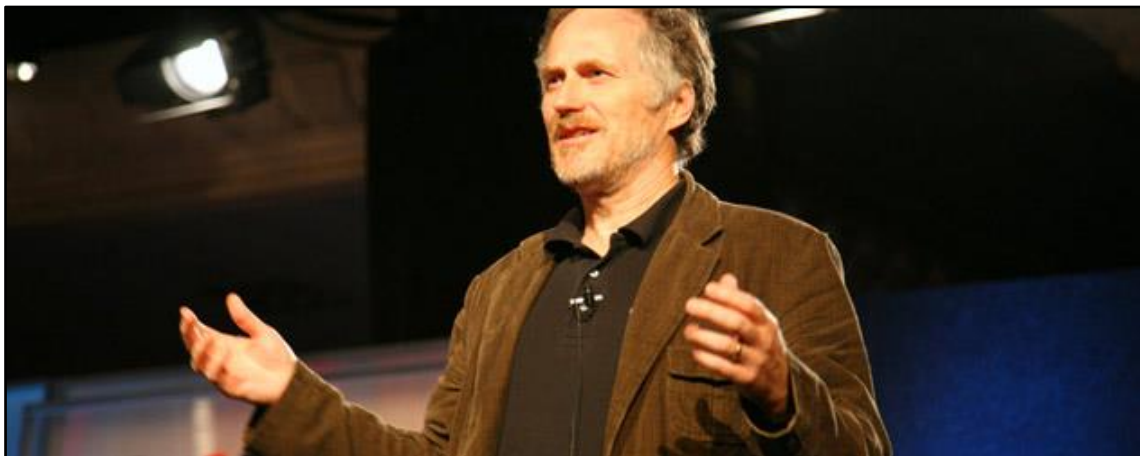
La creació de Napster (1999), la Wikipedia (2001) i Blogger (2001) són els antecedents a la web 2.0. Segons O'Reilly (2005) també hi va tenir molt a veure la caiguda de l'índex Nasdaq i l'esclat de la bombolla tecnològica l'any 2000. Tota una metàfora del que suposa el nou moviment: una obertura total d'internet que dona un poder de creació i compartició dels continguts als usuaris que fins ara ostentaven en exclusiva els poders públics o privats.

Principis constitutius de la Web 2.0 (Tim O'Reilly, 2005)

1 Aplicacions basades en la World Wide Web com a plataforma.

Amb l'excepció de Linux, a la web 1.0 el software era un paquet tancat sotmès a una obsolescència planificada que obligava els usuaris a realitzar continues compres i actualitzacions. A més, les pàgines web "corporatives" eren aparadors amb continguts estàtics, promocionals i d'escàs interès per al consumidor, que no tenia cap possibilitat real d'interacció.

Amb la web 2.0 les aplicacions i els continguts es troben a la xarxa, no al disc dur de l'usuari. No cal descarregar res o, si és així, sol ser gratuït. Napster, la Wikipedia, Blogger com dèiem són els antecedents amb la facilitat d'us, interacció i traspàs de poder als usuaris com a punts forts. L'any 2005 apareix Youtube, un dels paradigmes de la Web 2.0, tota una plataforma oberta de creació i compartició de continguts audiovisuals que canviarà radicalment la forma amb que els usuaris consumeixen determinats continguts, convertint-los en consumidors i creadors al mateix temps.



Imatge 6: Tim O'Reilly durant a la conferència ETech al març de 2007. Font: Scott Beale/Laughing Squid

2 Aprofitament de la intel·ligència col·lectiva

El nou model de web suposa més eines i una nova mentalitat per aprofitar aquesta intel·ligència col·lectiva de la que ja parlava Tim Berners-Lee, quan va crear la web 1.0.

Els usuaris de Wikipedia creen i editen continguts en equip, els blogs s'actualitzen amb els comentaris dels usuaris i a Youtube en moltes ocasions reben més visualitzacions els vídeos dels usuaris que parodien un contingut que el propi original.

Aquesta posada en comú de coneixement i la millora en la facilitat d'us de les eines d'enregistrament i edició estimula la creativitat dels usuaris, que es comencen a comunicar en audiovisual o per escrit, que exposen al món el que senten, pensen o viuen.

3 Importància de la gestió de la base de dades

Si el programa es troba a disposició de tothom i els continguts són lliures i compartits, què pot motivar els creadors d'aplicacions a continuar innovant i millorant? d'on surten els recursos per mantenir els projectes?

La resposta es troba a la base de dades. Conèixer bé els usuaris, qui són i quines són les seves preferències dóna als nous mitjans i empreses de la xarxa un potencial que mai abans cap altre mitjà havia tingut. Aquest serà a la llarga el principal model de negoci de les empreses internet: les dades, fet que trenca amb el paradigma de la gratuïtat: els usuaris paguen amb les seves dades.

4 El final de les actualitzacions de versions de software

Amb la web 2.0 ens trobem en una versió beta contínua. Si l'aplicació evoluciona, les millores es fan visibles en el moment que hi accedim, no cal estar pagant cada moment que un programa s'actualitza, de vegades amb resultats pitjors que la versió anterior com succeeix amb els paquets de programari tancats tradicionals.

5 Simplicitat

Les aplicacions de la Web 2.0 busquen la simplicitat i el pragmatisme a la seva programació. D'aquesta forma es poden millorar, adaptar, reaprofitar i permeten crear "mashups" o programes fruit de la combinació d'altres adaptats que, amb creativitat i enginy, acaben oferint utilitats molt diferents a aquelles que els seus creadors havien previst. Aquesta simplicitat és trasllada a la interfície de forma que l'usuari pot emprar les eines amb facilitat i adaptar-se amb rapidesa a les millores que s'hi apliquin.

6 Multidispositiu

Les aplicacions 2.0 són escalables i no es limiten al PC. Aquesta propietat, que tenia certa rellevància a l'origen de la web 2.0, deu anys més tard, amb l'aparició i democratització dels *smartphones* i les millores en la connectivitat, esdevé clau. De fet, com veurem en el següent apartat d'aquesta dissertació, en el canvi de paradigma comunicatiu produït en els primers anys del segle XXI que ens porta cap a una *societat xarxa*, hi té tant a veure el fenomen de la web 2.0 com l'aparició i èxit a la nostra societat dels dispositius mòbils intel·ligents.

7 Una experiència d'usuari enriquidora

L'aparició de Macromedia Flash l'any 1996 aporta una pretesa interactivitat als usuaris de la World Wide Web. Tanmateix, un cop passat aquell primer estadi de "meravella", les creacions que permet l'eina van esdevenir focs d'artifici, ornaments que només traslladaven els principis d'espectacularitat propis de l'audiovisual a internet, un mitjà on els usuaris no tenen un rol passiu, sinó que busquen participar. Els primers blogs, Youtube, les xarxes socials i d'altres aplicacions 2.0 en van ser la resposta. Per fi els usuaris podien dir alguna cosa, podien respondre a allò que altres deien, crear els seus propis continguts i veure'n els resultats d'immediat, compartir-los i millorar-los.

2.3 EL RESULTAT: LA SOCIETAT XARXA

A mesura que ens endinsem en el concepte de *Societat Xarxa* (Castells 2002) ens adonem que descriu un model de societat complet, incloent molts altres aspectes més enllà de la comunicació. Autors com Gustavo Cardoso, sostenen que el nou model de comunicació implica també un canvi de model de desenvolupament. Passem d'un model industrial a un model informacional, on la informació ocupa l'epicentre i esdevé un element productiu clau:

“Con respecto a la creencia de que es posible debatir de forma empírica que los cambios a los que hemos asistido en el ámbito de la comunicación son algo más que una simple reconfiguración del modelo de comunicación de masas, mediante la integración de Internet en un conjunto de prácticas y representaciones ya existentes, me gustaría argumentar que, puesto que la comunicación de masas era propia del modelo industrial de desarrollo, actualmente estamos siendo testigos de la construcción de un nuevo modelo de comunicación que se ajusta al modelo informacional de desarrollo en nuestras sociedades. Así que deberíamos tener presente que la comunicación en red está sustituyendo -de forma paulatina, aunque constante- a la comunicación de masas y a sus paradigmas comunicacionales en nuestras sociedades.” Cardoso, G. (2011, pàg. 3)

La connexió en xarxa reconfigura de forma substancial la política, l'economia i la cultura entre molts altres àmbits perquè intervé de forma profunda en aspectes com els intercanvis comercials, les inversions financeres, els negocis, la justícia, la cultura, l'educació, les relacions personals i professionals. Aquesta revolució a partir de la comunicació rau en l'alteració de dos aspectes tan importants com són l'espai i el temps.

La velocitat de les connexions i l'elevada capacitat per transmetre i processar dades en poc temps provoca el que Manuel Castells (2002) denomina “l'espai de fluxos”, que permet la simultaneïtat sense contigüïtat. És a dir s'eliminen les distàncies. Podem fer transaccions milionàries d'una banda a l'altra del món en fraccions de segon.

Al mateix temps no cal que hi hagi simultaneïtat perquè hi hagi interacció, l'espai crea una comunicació asincrònica a partir de la qual es poden respectar els horaris d'ambdós interlocutors. El temps esdevé segons Castells(2002) “atemporal”, es redefineix la noció de temps amb una forta preponderància del present. Passat, present i futur es fonen i l'única cosa que importa és el moment actual.

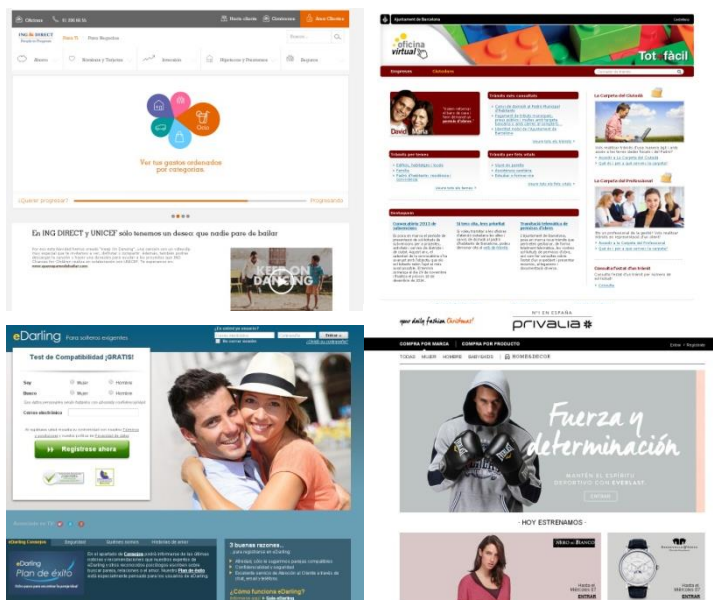
La societat xarxa és implacable. Ciutadans, entitats i societats esdevenim nodes que formem part de diverses xarxes segons el valor que hi aportem: aquell que no aporta valor deixa d'existir per a la xarxa.

Finalment, l'abast de la Societat Xarxa queda clar a partir del concepte de “virtualitat real” que proposa Manuel Castells (2002). La informació esdevé l'element productiu principal i pot fluir de forma que trenca les barreres de l'espai i el temps. Tanmateix, aquesta informació, aquests 1 i 0 que es transmeten contínuament al llarg de la xarxa no per ser una virtualització de la realitat fan que aquesta sigui diferent. Per la xarxa hi circulen relacions sexuals, contractes,

acomiadaments, peticions de divorci, nòmines, compres, declaracions d'amor, felicitacions de Nadal, impostos. En definitiva, realitat.

La Societat Xarxa està conformada per elements que han canviat la seva forma de comunicar-se entre ells i d'accedir a la informació, la cultura i el lleure, que han deixat de ser elements passius de recepció de continguts per formar part d'una gran xarxa de xarxes amb implicacions que van, com hem vist, més enllà de la comunicació.

Tanmateix, cal deixar clar que la societat xarxa és una realitat que ara ja afecta tothom, tant aquells ciutadans que podríem considerar "connectats", és a dir, que accedeixen a aquesta xarxa i hi participen, com aquells que no, donat que la realitat que aquesta genera acaba influint en les vides de tothom. Ara bé, hem de ser conscients que en el nostre país, el model productiu informacional, la digitalització dels processos i de forma general la implantació de la societat xarxa com a model encara es troba en transició. Les empreses no en són una excepció.



Imatge 7: ING Direct és un banc que ja va néixer digital. La banca online és avui una tendència generalitzada. L'Ajuntament de Barcelona ofereix als ciutadans la possibilitat de dur a terme tràmits online. Edarling és una de les moltes pàgines per trobar parella que podem trobar avui a la xarxa. Privalia ven exclusivament per Internet. L'any 2013, el 22% de les seves vendes es van fer per mòbil.

3 2004-2014 ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ I ELS CIUTADANS

Fins aquí el marc teòric que defineix el panorama comunicatiu al nostre país durant la primera dècada i mitja de segle. Arriba el moment de passar a l'àmbit pràctic, de veure com han influït els conceptes ja vistos de digitalització, web 2.0 i, sobretot, societat xarxa en els ciutadans i els seus hàbits comunicatius.

El model autocomunicatiu de masses (Castells, 2009) és el que millor definiria els nostres hàbits comunicatius actuals. Parlem d'un model que combina la comunicació interpersonal dels usuaris amb la comunicació tradicional de masses, accessible també a aquests gràcies als nous mitjans socials. Ara mateix no podem diferenciar un àmbit de l'altre perquè els ciutadans accedeixen als grans mitjans, ja sigui en rol actiu o passiu, amb la mateixa naturalitat i les mateixes eines amb que ho fan quan conversen amb el seu cercle social més proper. El telèfon intel·ligent esdevé una veritable extensió electrònica, un apèndix de la persona que li ofereix accés a tot l'univers de xarxes socials que la connecten al món i al mateix temps a eines de comunicació individual o grupal amb altres persones.

Observar com ha canviat aquest model comunicatiu en els darrers deu anys a partir dels fenòmens ja descrits anteriorment, com ha evolucionat el consum de mitjans en aquest període i les conseqüències que això ha tingut en el panorama dels nostres mitjans de comunicació ens ajudarà a entendre l'evolució de la funció de comunicació a les empreses.

2004 -2014 l'abans i el després de la comunicació, dades clau

Penetració internet 2005
15 milions



■ Connectats (41%) ■ No connectats (59%)

Penetració internet 2013
24,8 milions



■ Connectats (71%) ■ No connectats (29%)

2005 el mòbil, per a dades de veu



El 81,9% de les llars disposen de mòbil però només per parlar. Aquest aparell esdevé imprescindible per a la comunicació de les persones, però encara li queda un pas per fer.

■ Connectats (82%) ■ No connectats (18%)

2013 internet, al mòbil



2010 la televisió multiplica la seva oferta amb la TDT

Nombre de canals a la graella

2004

Menys de 10



2014

Més de 40

2004 Només Youtube i Myspace

2014 Nombre d'usuaris de principals xarxes socials

1.280 milions

540 milions

200 milions

1.000 milions

255 milions

187 milions

Fonts:
AIMC: EGM abril 2013 – maig 2014
AIMC: EGM abril 2013 – maig 2014
Fundación Telefónica: La sociedad de la información en España 2013
Telefónica: La sociedad de la información en España 2005
Elaboració: Manel Madroñal Miracle

Elaborat amb
Piktochart

Imatge 8: xifres clau de l'ús de mitjans.

3.1 EL PODER COMUNICATIU EN MANS DELS CIUTADANS

Les dades que acabem de veure són clares. Els ciutadans, en deu anys passen a estar més connectats, amb una connexió més ràpida i amb més capacitat, gràcies a la digitalització. Una connexió que ara, a més, és mòbil.

El telèfon mòbil esdevé un apèndix electrònic de la persona. Durant tot el dia es troba a menys de 20cm. del nostre cos i és consultat una mitjana de 150 vegades. L'aparició dels *smartphones*, que milloren l'experiència d'usuari en navegació i visualització de continguts, gràcies principalment a la pantalla tàctil, ha estat clau, com també ho ha estat la millora en la velocitat de connexió. A més, els mòbils incorporen funcions d'elevat rendiment per a enregistrar àudio i vídeo i això incorpora, junt amb la missatgeria instantània gratuïta l'audiovisual en les comunicacions interpersonals. Apareixen milers d'aplicacions en àmbits com l'entreteniment i la cultura i molts d'altres. Fins i tot les empreses d'*ecommerce* habiliten els seus espais de transacció per a mòbils per l'increment de compres a través d'aquest dispositiu.



Imatge 9: recreació del futur del telèfon mòbil, que comença a esdevenir una part del nostre cos. Font: davewirth.blogspot.com.

Els usuaris tenen accés al contingut que desitgen de lleure, cultura o informació, quan volen, com volen i on volen. Al mateix temps, aquests dispositiu i les xarxes socials els permeten comunicar-se a múltiples nivells, ja sigui amb una comunicació interpersonal o massiva.

Ens trobem doncs, amb un ciutadà connectat i comunicat que pren la iniciativa i decideix a quins continguts vol accedir, quan, com i des d'on.

Al mateix temps, el seu rol passiu de consumidor de continguts canvia i el que fa és compartir, recomanar, criticar o comentar. Fins i tot, els més creatius alteren aquests continguts, amb els memes, mashups o paròdies de vídeos musicals o programes o ironitzant sobre assumptes d'actualitat.

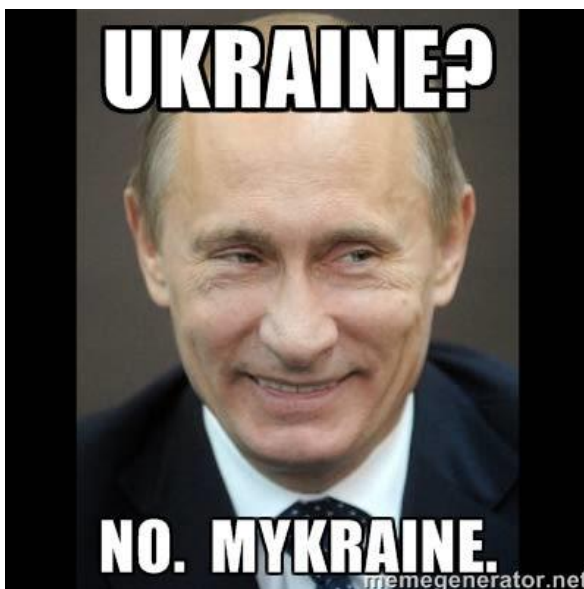
Aquest nou panorama té múltiples repercussions socials com els fenòmens de la ciberdelinqüència i el *ciberbullying* però també el *crowdfunding* que permet accedir a finançament o ajuts aquells que ho necessiten, o els moviments socials organitzats com *change.org* que facilita la mobilització ciutadana per suportar causes socials.

Les xarxes socials, espais on moltes persones exhibeixen la seva vida personal, han provocat l'aparició de fenòmens com l'"extimitat", entesa com una obertura als altres de pensaments o fets que abans quedaven en l'àmbit de la intimitat de les persones.

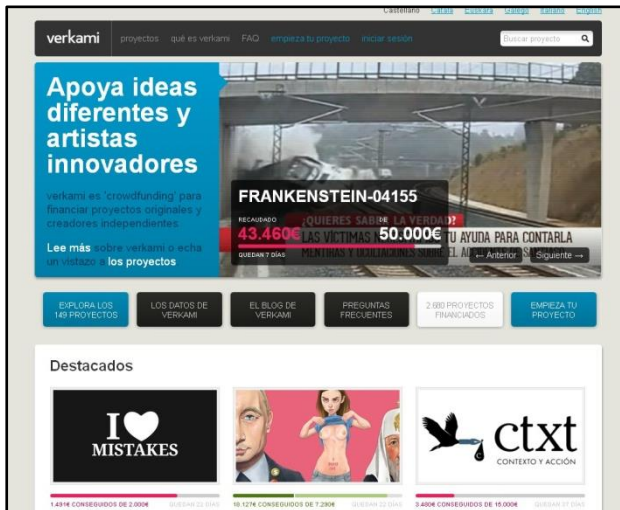
La connexió i comunicació permanent i immediata i les facilitats i usos que aporten els nous aparells de comunicació a les nostres vides, han provocat el que s'anomena FOMO (*Fear of missing out*, por a perdre's alguna cosa) que es produeix quan algú deixa de disposar del seu telèfon mòbil durant un temps i en molts casos evidencia una veritable dependència d'aquests aparells.



Imatge 10: Els memes. La possibilitat d'enviar i rebre imatges de forma gratuïta al mòbil ha provocat la proliferació del fenomen "meme", parodies i bromes sobre temes d'actualitat, personatges públics, series televisives i tot allò que pugui formar part de la cultura popular. El "meme" combina una imatge de fons amb frases enginyoses que solen jugar amb la confusió.



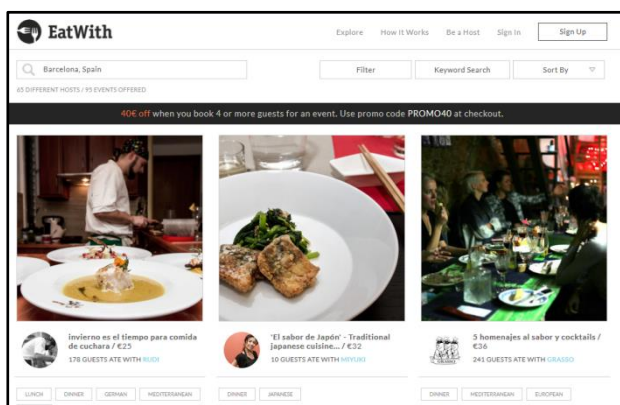
En l'àmbit econòmic, el nou paradigma de societat xarxa ha portat l'economia col·laborativa, on moltes persones poden exercir una professió, oferir serveis esporàdics, ja sigui per una retribució o a canvi d'un altre servei. També han canviat els canals de compra i venda, més adaptats a una societat amb horaris impossibles: les botigues online no tanquen mai, sempre es troben disponibles a la butxaca via mòbil, mentre alguns comerços i canals de distribució més tradicionals es veuen amb dificultats per competir-hi.



Imatge 11: Verkami és una de les plataformes de crowdfunding més populars. L'any 2014 havia finançat 2.680 projectes.



Imatge 12: Amanda Todd. L'octubre de 2012, la jove Canadenca Amanda Todd es va suïcidar després d'haver patit cyberbullying. La noia va publicar la seva nota de suïcidi en un vídeo de 9 minuts a Youtube.



Imatge 13: Eatwith ofereix a tot aquell que ho vulgui reservar taula i gaudir d'un àpat en un domicili privat a nombroses ciutats de món.

I dins de la mateixa economia, el sector cultural està veient com els antics conceptes com el pagament per la possessió o per gaudir d'una obra han de ser reinventats amb tota una xarxa de ciutadans que comparteixen via p2p, realitzen descàrregues o gaudeixen de música o audiovisuals en *streaming*. Un canvi que ha permès al mateix temps trencar les barreres d'un mercat conservador on el talent només ho era si era rendible per a la indústria més global i els petits creadors no tenien espai. Iniciatives com el crowdfunding permeten finançar projectes i les xarxes socials funcionen com a altaveu. Al mateix temps les Llicències *Creative Commons* són un important instrument que ha permès conjugar l'afany de promoció de molts creadors amb els seu legítim dret d'autor, flexibilitzant i adaptant l'ús de les obres.

La dificultat per rendibilitzar la seva tasca com a creadors de continguts en aquest nou entorn ha afectat de forma especial els mitjans de comunicació. A continuació veurem les repercussions de la societat xarxa en aquests i com ha canviat el model de mitjans.



Imatge 14: Airbnb posa en contacte propietaris d'habitacions i immobles per llogar amb persones amb aquestes necessitats.

3.2 REINVENCIÓ DELS MITJANS

Els mitjans de comunicació tradicionals i sobretot els grups que n'eren propietaris, havien ostentat una posició de poder que els permetia fer de la seva oferta de continguts un negoci ben lucratiu amb dues vies d'ingressos: la publicitat i les subscripcions dels seus públics.

Amb el nou paradigma de societat xarxa, aquest model trontolla i els mitjans es troben amb el següent panorama:

Xarxes socials i periodisme ciutadà: els ciutadans, fins ara receptors d'informació, ara la comparteixen i la comenten en minuts o, de vegades, com en el cas de l'aterratge d'un avió al riu Hudson el 15 de gener de 2009⁵, fan ells mateixos de reporters. D'altres, experts o professionals d'un tema, creen el seu propi blog i esdevenen influenciadors.



Imatge 15: Avió que aterrà al riu Hudson el 15 de gener del 2009



Imatge 16: Tuit enviat per Janis Krums on informa de l'aterratge d'emergència de l'avió al riu Hudson.

⁵ <http://www.periodismociudadano.com/2009/01/16/twitter-difunde-las-primeras-informaciones-sobre-el-accidente-de-aviacion-en-el-rio-hudson/>

Nous mitjans que neixen digitals, amb inversions al darrera inferiors a les dels mitjans tradicionals.

Contingut per damunt de publicitat. Les empreses aposten per crear continguts per connectar amb els seus públics perquè la publicitat convencional ja no és efectiva i, per tant, al mateix temps que competeixen amb els mitjans com a creadors de continguts, deixen d'invertir en la publicitat tradicional.

TDT, vídeo on demand i fragmentació de les audiències. Els públics han deixat de ser-ho en el sentit passiu de la paraula perquè fenòmens com Youtube i altres sistemes de vídeo on demand, així com el p2p, han trencat una graella televisiva que ara té més canals dels que algú por arribar a veure després de l'aparició de la TDT. Localitzar aquestes audiències cada cop és més complicat i dificulta la publicitat convencional com a negoci.

La segona pantalla i la narrativa *transmedia*. D'altra banda, les xarxes socials i app suposen també un reforç per a determinats continguts televisius, donat que en fomenten consum a partir d'oferir al públic la possibilitat de comentar, intervenir o compartir, amb debats que en moltes ocasions generen més interès que el mateix contingut televisiu. Les cadenes i productores ho saben i ja provoquen aquests debats, els donen ressò a la pantalla i continuïtat amb les app i webs dels programes que ofereixen continguts específics dins del que es coneix com narrativa *transmedia*. La publicitat cada cop es vincula més a un contingut que a un mitjà.



Imatges 17 i 18: el microsite i l'app de Masterchef porten el programa més enllà de la graella televisiva i ofereixen interacció i continguts addicionals per fidelitzar els seus públics i permetre'ls participar.

Obsolescència del paper. La immediatesa del format digital posa en perill la premsa que ha de reinventar-se per no ser un testimoni als quioscos del que la gent ja sap fa hores.

L'audiovisual és el nou llenguatge. El paper ha de derivar els usuaris cap a l'espai web, on podran gaudir del format audiovisual dels continguts. Les versions online dels mitjans han de desfer-se de l'estructura de notícia de text i imatge i saltar al vídeo. Si els ciutadans poden enregistrar i emetre imatge i so, els mitjans han de fer-ho també. Youtube té més de mil

milions d'usuaris únics cada mes que visualitzen més de 6 mil milions d'hores cada mes⁶. Com va dir el desaparegut director cinematogràfic Bigas Luna, en el futur, aquells que no sàpiguen expressar-se amb imatges seran considerats analfabets.

Infoxicació. Si tota la societat es troba interconnectada i participa en el cicle comunicatiu i al mateix temps els mitjans de comunicació tenen problemes econòmics, i per tant han de prescindir de part del talent que exigeix una feina de rigor com és la periodística, els errors es repeteixen. L'afany de ser els primers en donar una notícia (precisament per competir en un mercat difícil i en crisi) porta a equivocs, recordem la portada de El País del 24 de gener de 2013 on mostrava una imatge falsa del president de Venezuela Hugo Chávez postrat al llit de l'hospital⁷, moribund. Si el rol de "gatekeepers" o guardians de la informació dels mitjans queda afeblit per l'accés de la ciutadania a les xarxes socials i aquesta ciutadania no domina les tècniques periodístiques, la informació errònia, ja sigui involuntària o provocada, circula per la xarxa molt sovint sense control. Però a més d'informació errònia, ara també hi ha informació intranscendent que pot arribar a tothom perquè hi ha algú que vol que sigui així, només per les facilitats que donen les xarxes socials.

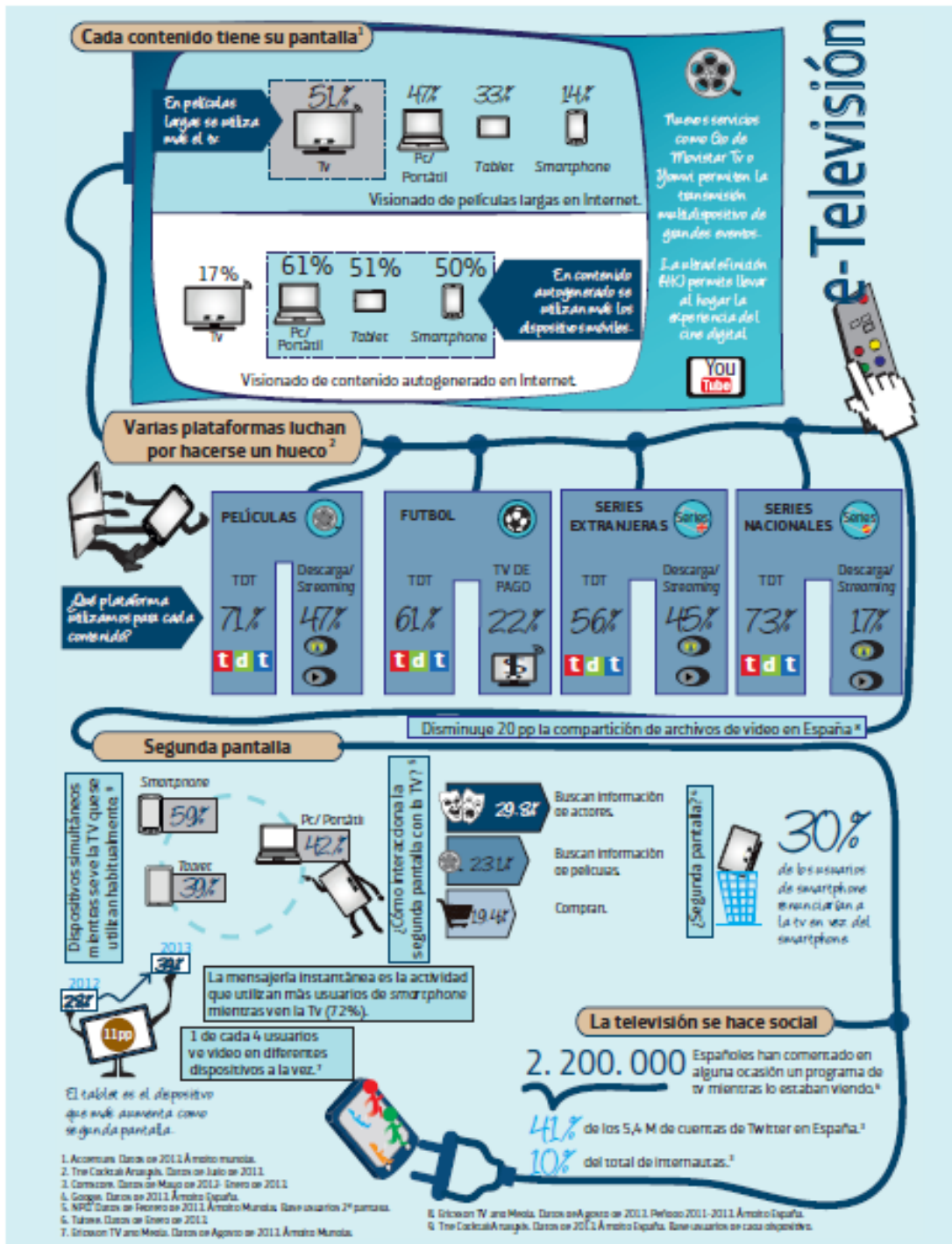
Feblesa: manca d'independència i infotainment. Uns mitjans excessivament dependents dels seus ingressos per publicitat i de les audiències són uns mitjans febles, uns mitjans als que se'ls fa difícil oposar resistència a la voluntat de control dels poders econòmics i polítics que garanteixen la seva continuïtat. Al mateix temps, alguns mitjans cauen en la temptació de posar l'impacte i l'entreteniment per davant de tot i confonen una informació fresca i directa d'interès per al ciutadà amb pura banalitat només per assolir elevats nivells d'audiència o de lectors.



Imatge 19 Portada del diari El País, 24 de gener de 2013 que mostra una imatge del President de Venezuela Hugo Chavez postrat en un llit, malalt. L'error va fer que el mitjà hagués de retirar els exemplars no venuts de la primera edició, fer-ne una segona i publicar unes disculpes.

⁶ <https://www.youtube.com/yt/press/es/statistics.html>

⁷ http://internacional.elpais.com/internacional/2013/01/24/actualidad/1359002703_817602.html



Imatge 20: Diferents usos de les pantalles per part dels ciutadans segons l'estudi la "La sociedad de la información en España 2013" de Fundación Telefónica.

3.3 LA CRISI DELS MITJANS

Hem vist com el canvi en la forma com els ciutadans es comuniquen i accedeixen a la informació, la cultura i el lleure ha fet trontollar els fonaments dels mitjans tradicionals, obligant-los a reinventar-se. Allò que per a la societat ha estat una revolució, per a molts mitjans esdevé una crisi, agreujada per la difícil situació econòmica i per una sèrie de males decisions preses en el passat.

En el seu estudi "La situación profesional de los periodistas españoles: las repercusiones de la crisis en los medios" de l'any 2014, Xosé Soengas i altres autors realitzen entrevistes a 84 redactors dels 16 principals mitjans espanyols de ràdio, premsa i televisió i a 4 catedràtics de periodisme: Francisco Campos, de la Universidad de Santiago de Compostela, Rosario de Mateo, de la Universitat Autònoma de Barcelona, Xosé López, de la Universidad de Santiago de Compostela i Ramón Reig, de la Universidad de Sevilla.

Les conclusions de l'estudi descriuen de forma clara la situació de crisi dels nostres mitjans a l'actualitat i en dibuixen tant les causes com les conseqüències.

ANTECEDENTES I CAUSES DE LA CRISI MEDIÀTICA

"Los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI se caracterizaron por una proliferación de medios de comunicación en España que luego se ha demostrado que no se correspondía con las demandas del mercado, ni con las necesidades informativas de los ciudadanos. Muchas empresas se crearon exclusivamente con objetivos políticos o con intenciones oportunistas en un momento de bonanza económica y no para aumentar la pluralidad y la diversidad (Rojo Villada, 2006). La información y la comunicación se convirtieron en algo rentable y pasaron a ser explotadas intensivamente. La mayoría de los medios aplicaron políticas expansivas, especialmente los periódicos, que proyectaron sus negocios hacia el sector audiovisual y multimedia, tal como demuestran los datos de los sucesivos anuarios de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM)". Soengas, X. et al. (2014, pàg. 106)

És a dir, la crisi econòmica és la gota que fa vessar el got d'uns mitjans que ja es trobaven en una situació complicada fruit d'excessives decisions empresarials errònies en el passat.

A més, els autors de l'estudi assenyalen d'altres elements com a causants d'aquesta crisi com la mala planificació de la renovació tecnològica que precisaven els mitjans amb la digitalització i la convergència i l'escassa adaptació de molts dels seus professionals a aquests avenços. Al mateix temps, els mitjans pateixen una considerable caiguda d'ingressos per publicitat i subscripcions o vendes d'exemplars per la crisi econòmica i els canvis d'hàbits informatius dels ciutadans. Tot això porta l'indústria mediàtica a una situació irreal, amb alguns mitjans suportats pels interessos estratègics d'aquells que en treuen un rendiment comunicatiu. Com diu la Dra. Rosario de Mateo, de la UAB, enquestada en aquest mateix estudi: "Sin embargo, la crisis de los medios no sólo se puede achacar a la crisis económica, sino que también es una crisis de sobreproducción, de redistribución de la inversión publicitaria, de redistribución de las audiencias y del apalancamiento de muchas empresas. Ante esa situación, anterior a la crisis económica, los medios no hicieron nada por modernizar su estructura y su modelo de negocio, aun teniendo, sobre todo algunos grupos de comunicación, una alta rentabilidad y buenas remuneraciones"

% INVERSIÓN PUBLICITARIA SOBRE PIB						
CONCEPTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB a Precios Corrientes	729.206	782.929	841.042	908.450	980.954	1.049.848
Inv. Publicitaria en Medios Convenc.	5.411	5.603	6.178	6.721	7.307	7.984
Inv. Publicitaria en Medios No Convenc.	6.304	6.444	6.694	7.065	7.441	8.124
Total Inv. Publicitaria	11.715	12.047	12.871	13.785	14.748	16.108
% Convencionales	0,74%	0,72%	0,73%	0,74%	0,74%	0,76%
% No Convencionales	0,86%	0,82%	0,80%	0,78%	0,76%	0,77%
% Total Inversión publicitaria	1,61%	1,54%	1,53%	1,52%	1,50%	1,53%

INVERSIÓN PUBLICITARIA SOBRE PIB						
CONCEPTO	2013	2012	2011	2010	2009	2008
PIB a Precios Corrientes	1.016.654,0	1.029.002,0	1.046.327,0	1.045.620,0	1.046.894,0	1.087.788,0
Inversión Publicitaria en Medios Convencionales	4.261,0	4.630,0	5.497,1	5.858,8	5.630,9	7.102,8
Inversión Publicitaria en Medios No Convencionales	6.200,3	6.228,8	6.555,9	7.034,3	7.078,1	7.812,9
Total Inv. Publicitaria	10.461,3	10.858,8	12.053,0	12.893,1	12.709,0	14.915,7
% Convencionales	0,42%	0,45%	0,53%	0,56%	0,54%	0,65%
% No Convencionales	0,61%	0,61%	0,63%	0,67%	0,68%	0,72%
% Total Inversión publicitaria	1,03%	1,06%	1,15%	1,23%	1,21%	1,37%

(*) Datos provisionales a fecha 19 de febrero de 2014.
Fuentes: Instituto Nacional de Estadística.

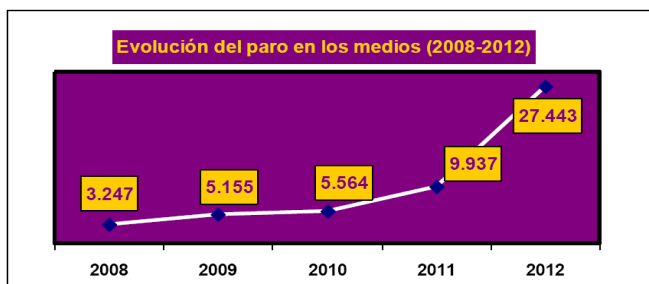
Imatges 21 i 22: Percentatges d'inversió publicitària a Espanya respecte al PIB de 2002 a 2007. Estudis Infoadex de dades de la inversió publicitària a Espanya dels anys 2008 i 2014 respectivament.

Si comparem ambdues taules veurem com, mentre el PIB entre 2002 i 2013 s'ha vist incrementat en un 39,41%, en passar de 729.206 milions d'euros a 1.016.654 milions d'euros, la inversió en mitjans ha passat de 11.715 el 2002 a 10.461,3 milions d'euros el 2013, és a dir, ha baixat un 10,7%. Aquestes dades impliquen que el pes de la inversió publicitària sobre el PIB ha passat d'1,61% a un 1,03% en aquests 12 anys, és a dir, s'ha vist reduït en un 36%.

En aquest sentit, trobem dues tendències: de 2002 a 2007 hi ha un increment de la inversió publicitària interanual més baix proporcionalment que l' increment del PIB mentre que de 2008 a 2013 ja trobem un descens de la inversió molt més acusat que el descens del PIB. Aquesta davallada no és uniforme, sinó que afecta més els mitjans convencionals que els no convencionals, tot i que internet, el mitjà que presenta uns millors resultats, es trobi inclòs en el primer grup. La conclusió més clara que podem extreure d'aquestes dades és que la desinversió en publicitat no ve provocada únicament per la crisi econòmica, donat que es redueix molt més en proporció la inversió en mitjans que el PIB. Podem parlar, doncs, d'una crisi de confiança de les empreses en la publicitat com a sistema per adreçar-se als seus públics.

LES PRIMERES BAIXES: ELS PERIODISTES I LA QUALITAT

Si els mitjans ja no són rendibles i a més la digitalització permet optimitzar recursos, el primer efecte de la crisi és l'atur i la precarietat laboral dels periodistes. Segons l'APM (Asociación de prensa de Madrid) entre 2008 i 2012 van desaparèixer 197 mitjans de comunicació a Espanya i a finals de 2012 hi havia gairebé 27.500 periodistes a l'atur. Si observem el gràfic elaborat per Xosé Soengas a partir de les dades de l'APM, podem veure com la major part d'aquests acomiadaments es produeixen entre 2011 i 2012.



Imatge 23: Evolució de l'atur en els mitjans entre 2008 i 2011. Elaboració: X. Soengas, font: APM.

Si la crisi obliga a reduir costos, hi ha menys professionals per fer la mateixa feina i la inversió en els mecanismes per obtenir la informació cau, de forma que la qualitat del producte periodístic es deteriora. Segons l'estudi de Xosé Soengas (2014, pàg.9-14) el 78% dels redactors enquestats diuen que d'entre tots els canvis que han tingut a la seva trajectòria, els que van imposar les empreses a partir de 2008 i més concretament a 2012 són els més greus perquè afecten la qualitat de la informació.

Aquests són els canvis més importants expressats pels periodistes enquestats:

Hi ha més volum de treball (73%).

Els professionals tenen poc temps per fer la seva feina correctament, amb cada cop menys temps per contrastar les fonts (41%).

Hi ha més periodistes que s'han de fer càrrec de temes que no són de la seva especialitat i de tasques addicionals alienes a la seva trajectòria professional (11%).

Creixent distribució del treball al marge de criteris d'especialització, increment de les rectificacions de notícies per manca de contrast i errors de documentació (30%).

Retallades en trets essencials que distorsionen els mecanismes de treball i redueixen els controls i per tant el rigor (72% dels enquestats).

Predominen les notícies d'agència per damunt de l'elaboració pròpia. Això porta a una homogeneïtat dels continguts entre mitjans (75%)

Les notícies d'agència no es contrasten gairebé mai (al contrari del que es feia abans) i gairebé mai s'enriqueixen amb detalls d'elaboració pròpia sinó que es fa un "retallar i enganxar". Això suposa una uniformitat de les notícies en diferents mitjans perquè es publica allò que estableixen les agències.

Es perd la diversitat que poden aportar les notícies de minories o les petites històries que surten del discurs oficial (75%).

La pressió per produir informació de forma ràpida i amb el menor cost possible i la manca de temps és l'element més determinant en la caiguda de qualitat dels continguts (47%).

La crisi ha relaxat l'exigència i ara el criteri periodístic i l'interès informatiu ja no són els únics factors per triar una notícia, també ho és el cost de producció, amb molts temes aprofitats que abans s'haguessin descartat i amb notícies que no es publiquen per la seva rellevància sinó per rendibilitzar una acord de compra de paquets de notícies establert amb una agència de notícies (72%).

Es redueix la cobertura local, adreçada a un públic més reduït i de vegades costosa d'obtenir perquè requereix desplaçaments.

Tendència cap a la tria de continguts espectaculars que aportin audiència (53%).

Estalvi en mitjans i eines i aposta per professionals polivalents en detriments dels especialistes (70%).

En moltes ocasions els periodistes no disposen de tot allò que necessiten per contrastar una notícia o donar-li la cobertura que necessita (60%).

Restriccions en l'ús del telèfon i ordinadors compartits amb companys amb els esperes i pèrdues de temps i d'eficàcia que això suposa (26%)

Reducció de desplaçaments, cobertura de notícies per telèfon i complement d'aquestes amb imatges d'agència o de vegades sense imatge: la informació perd matisos i s'homogeneïtza entre mitjans (40%)

Finalment, cal dir que el 73% no troba cap element positiu en la reestructuració de les redaccions i que el 54% afirmen que el model informatiu actual està esgotat perquè no pot respondre a les necessitats de la societat.



Imatge 24: Tancament de Canal 9.
El 29 de novembre de 2013, a les 12.19h. Canal 9, la televisió autonòmica valenciana, deixava d'emetre definitivament

Paral·lelament a les conclusions de l'estudi de Soengas, José Luis Cendrero, responsable de publicacions electròniques de Wilmington INESE, un dels professionals que ha col·laborat en el nostre estudi, ens trasllada les següents conclusions sobre l'evolució dels mitjans de comunicació en els darrers anys:

Sobre l'evolució de les rutines i processos de treball dels mitjans i les seves estructures, Cendrero conclou que, amb la crisi, el principal problema es troba en que les redaccions han quedat despoblades, amb menys periodistes i d'edats inferiors, mentre s'incrementen el nombre de col·laboradors externs que treballen per peces i per tant no suposen un cost fix. A més d'aquesta caiguda del capital humà a les redaccions i de la precarització de les seves condicions laborals, Cendrero també denuncia que ara els periodistes han d'abastar més tasques i coneixements com maquetació, xarxes socials, fotografia i vídeo. Finalment, segons aquest periodista, internet com a font d'informació aporta facilitat d'accés a la informació però també suposa un risc "d'intoxicació" i per tant, ara més que mai, cal filtrar i contrastar la informació amb una atenció especial.

Sobre les dificultats que poden tenir el mitjans per mantenir la seva independència respecte a les empreses, Cendrero manifesta que quan menys dependència tenen de la publicitat, més forts i independents són els mitjans, tot i que malauradament "n'hi ha molts que mantenen una lluita interna per decidir entre mantenir l'esperit periodístic o l'estómac ple". Segons aquest periodista, la clau per mantenir-se independents rau en "Reforçar el paper de la seva audiència i dels seus lectors. El més important és que et llegeixin i t'escoltin, l'audiència assegura el futur del mitjà."

LA CRISI DELS MITJANS: CONCLUSIONS

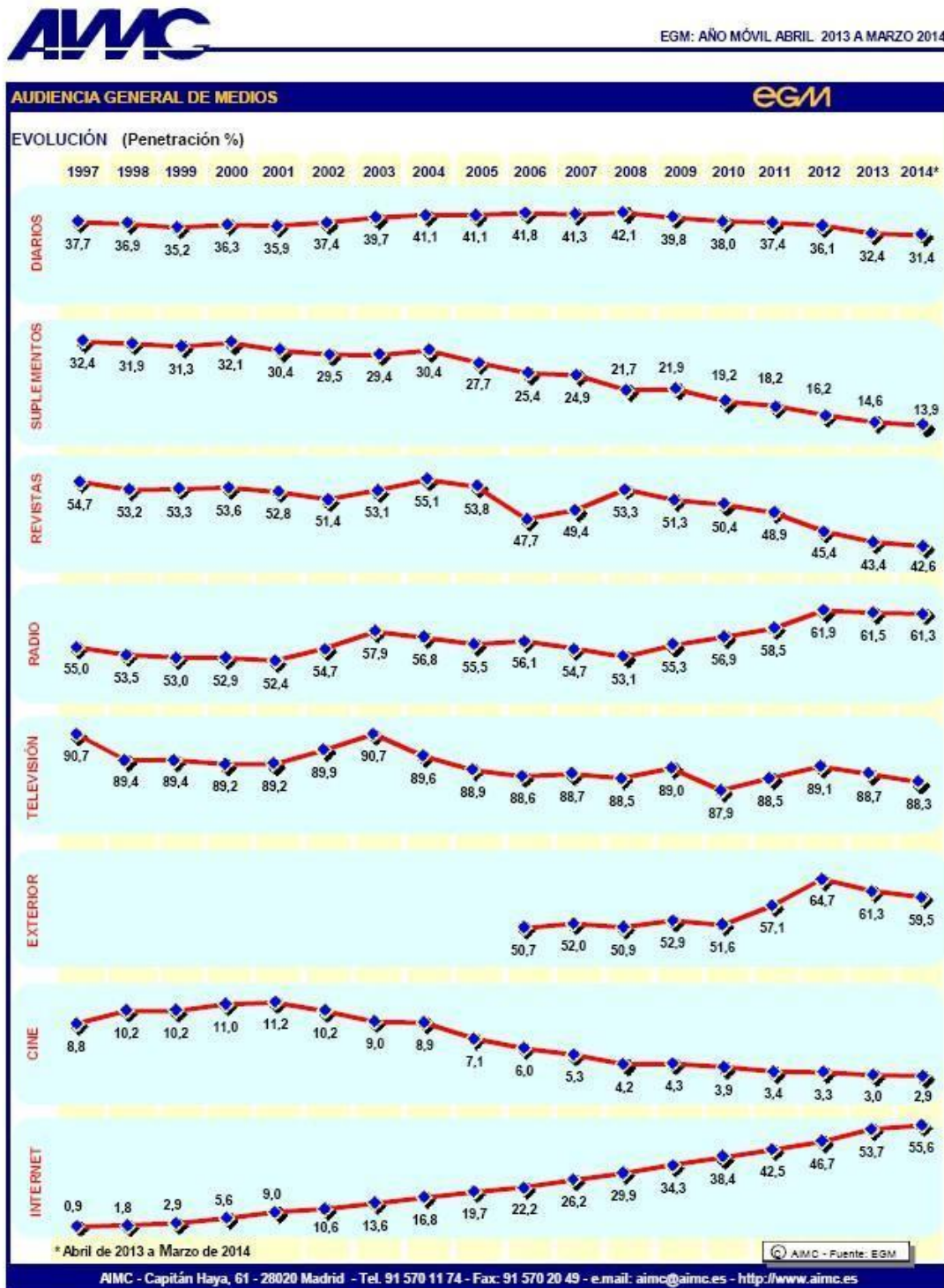
Tant els professionals com els experts consultats per Xosé Soengas i altres autors (2014) apunten les mateixes conclusions:

La crisi econòmica de 2008 només va agreujar un sistema de mitjans obsolet, sobredimensionat i mal gestionat, excessivament dependent de les subvencions públiques i de la publicitat.

A aquests elements, cal afegir la revolució que suposa internet i l'era digital, a la qual molts mitjans no han sabut adaptar-se, la dispersió de les audiències (veieu la imatge 27 amb els *shares* en televisió de l'any 2014) per l'increment d'oferta i l'obsolescència progressiva de mitjans com la premsa fan que tan televisió com diaris presentin descensos d'audiència (especialment la premsa) en contrast amb internet que experimenta increments espectaculars (veieu la imatge 25 amb nivells de penetració dels diferents mitjans entre 1997 i 2014).

Internet, a més, suposa una sortida de llibertat per a una ciutadania cansada de veure com el poder mediàtic cau en mans de pocs (en cas de televisió Atresmedia i Mediaset concentren la majoria de llicències com podeu veure a la imatge 27) i al mateix temps els mitjans públics es mouen segons els interessos dels dos partits polítics principals. Aquesta crisi ha provocat un afebliment dels mitjans, una manca de força i independència del seus redactors, que moltes vegades han de cedir davant de tercers perquè suposen una font d'ingressos important per al mitjà com a empresa.

Els mitjans han d'aconseguir ingressos, això els fa canviar independència per publicitat i rigor (i per tant qualitat en els continguts) per un efectisme que els porti audiències.



Imatge 25: AIMC, EGM abril 2013 – maig 2014 amb les dades històriques de penetració per mitjans. Podem veure com, mentre la premsa cau 9,7 punts percentuals i la televisió en cau 1,3, internet puja 38,8 punts la seva penetració entre 2004 i 2014.

Líder por franjas y días

Septiembre 2014

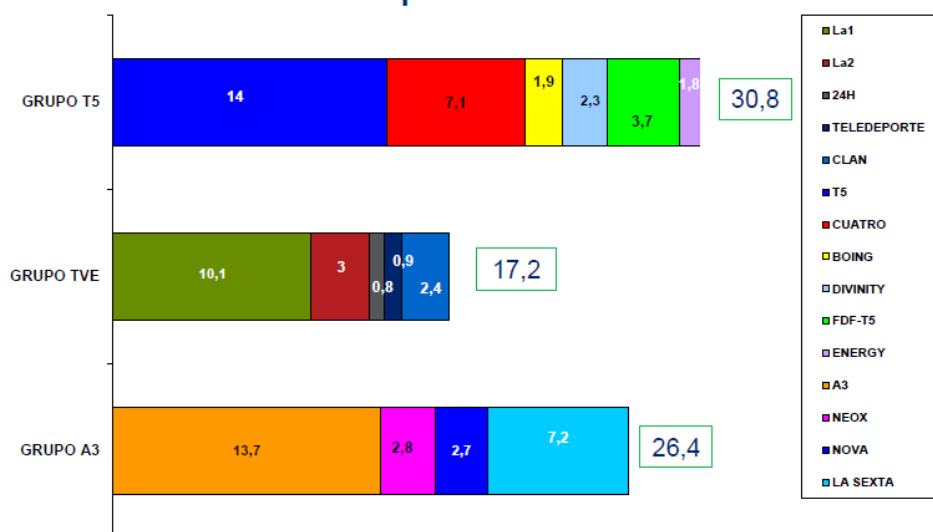
	TOTAL DÍA	MAÑANA (7-14h)	SOBREMESA (14-17h)	TARDE (17-20h30)	PRIME TIME (20h30-24h30)	LATE NIGHT (24h30-26h30)	MADRUGADA (2h30-7h)
LUNES	5	5	5	5	1	5	0
MARTES	5	5	5	5	5	5	0
MIÉRCOLES	5	5	5	5	5	5	TEMÁTICAS PAGO
JUEVES	5	5	5	5	5	5	TEMÁTICAS PAGO
VIERNES	5	0	5	5	5	5	TEMÁTICAS PAGO
SÁBADO	0	0	1	0	0	5	TEMÁTICAS PAGO
DOMINGO	0	0	0	0	1	5	TEMÁTICAS PAGO
TOTAL SEMANA	5	5	0	0	5	5	TEMÁTICAS PAGO

Fuente: Kantar Media. Ámbito: PyB. Target: ind. +4



Cuota de los grupos nacionales de TDT

Septiembre 2014



* Grupos de comercialización

Imatges 26 i 27: Kantar Media, Informe de Televisió 2014. A dalt, cadenes amb més audiència per dies i hores. El monopoli d'A3 i T5 és clar. A sota, Kantar Media, Informe de Televisió 2014 amb els tres grans grups de televisió. Tot i el lideratge d'A3 i T5, les audiències no es concentren sinó que queden molt repartides, amb una capil·laritat molt alta cap als múltiples canals temàtics.

4 EVOLUCIÓ DE LES EMPRESES I ELS SEUS DEPARTAMENTS DE COMUNICACIÓ AMB LA SOCIETAT XARXA

Anem a endinsar-nos finalment en el que suposa el nostre principal objecte d'estudi: les empreses i els seus departaments de comunicació. Recordem de forma molt sintètica els elements clau que condicionen la comunicació i que influiran en la comunicació empresarial dels nostres dies:

- **Més poder en mans dels usuaris.** Trien com, quan, a on i amb qui es volen comunicar de forma interpersonal o massiva, apareixen en el panorama mediàtic i trien dins d'una ampla oferta d'entreteniment, cultura i informació que molts cops els arriba d'altres usuaris.
- **Feblesa dels mitjans tradicionals.** Alguns d'ells, com la premsa, han quedat obsolets; d'altres, com la televisió, necessiten més esforços per arribar a menys persones. La davallada d'inversió publicitària i de consum de mitjans ha provocat el tancament de mitjans i que la resta tingui menys recursos per assolir els seus objectius, fet que provoca un descens de la qualitat i un afany per atraure audiència amb continguts impactants, el que anomenaríem *infotainment*. Aquesta feblesa també provoca que molts cops pugui perdre la seva independència davant els poders que garanteixen la seva continuïtat via subvencions o publicitat com els organismes públics o la política.
- **Infoxicació per l'allau d'informació, molts cops irrellevant.**
- **Nous agents.** Bloggers, influencers, usuaris que participen a les xarxes socials, nous canals digitals i mitjans, com les xarxes socials, que són purs missatgers, que no participen en la creació dels continguts.

Per afrontar l'estudi de la comunicació d'empresarial, n'observarem les principals funcions i elements: la reputació corporativa, les relacions amb els mitjans, la comunicació persuasiva i publicitària, els canals i eines que empren els professionals de la comunicació empresarial i finalment els canvis en els departaments i els professionals de la comunicació empresarial.

4.1 LA REPUTACIÓ CORPORATIVA. TOTA L'EMPRESA COMUNICA

En un entorn globalitzat on els usuaris tenen més accés que mai a la informació i la comunicació, qualsevol acció, voluntària o involuntària de l'empresa que repercuteixi en qualsevol dels seus *stakeholders* incideix de forma important en la seva reputació. És evident doncs, que els responsables de comunicació haurien de formar part dels òrgans de decisió més importants de les empreses per detectar amenaces i oportunitats comunicatives i al mateix temps la funció de comunicació hauria de ser transversal i estar coordinada amb altres departaments de l'empresa com ara recursos humans, finances, màrqueting, producció i atenció al client. En la nostra anàlisi de la funció de gestió de la reputació corporativa observarem fins a quin punt es compleixen aquests objectius i les noves eines dels professionals de la comunicació per adaptar-se al nou entorn.

Villafañe (2004) defineix la reputació corporativa com la "crystal·lització de la imatge corporativa d'una entitat com a resultat d'una excel·lent conducta corporativa sostinguda en el temps de forma natural per als seus grups d'interès" (pàg. 31)

L'estudi d'Ana María Casado i altres autors "La evolución del Dircom: de gestor de la comunicación a estrategia de la reputación" elaborat l'any 2013 a partir d'entrevistes amb 187 directius d'empreses pioneres en la implantació de la reputació corporativa, explica com aquest element ha estat emprat per moltes empreses per diferenciar-se en un mercat cada cop més competitiu.

Segons l'estudi, durant els anys 80 el 65% del valor d'una companyia es determinava a partir d'elements tangibles i el 35% depenia d'elements intangibles. Tanmateix, a partir de 2010 les xifres s'inverteixen i els elements intangibles suposen un 70% del valor d'una companyia. I dins d'aquests, la reputació corporativa, formada pel *branding*, la identitat de marca, la RSC i la gestió del govern corporatiu, hi té un rol determinant.

Per què la reputació corporativa ha esdevingut tan important en els darrers anys?

Perquè una bona reputació genera interès per la marca, confiança i per tant n'incrementa el valor. En un entorn altament competitiu i de crisi com és l'actual, la confiança és un valor clau.

Perquè el món ha canviat. És més transparent i es troba interconnectat. La nostra societat tendeix a la comunicació en xarxa on els individus, connectats entre si, estan més informats que mai i tenen més recursos que mai per fer escoltar la seva veu. Si abans al Dircom només li calia fer 5 trucades als líders d'opinió per deixar anar un missatge o contrarestar-ne un altre i en tenia prou amb un *clipping* o dos diaris per controlar el que es deia de la seva empresa, ara amb internet, i especialment amb les xarxes socials, la vigilància ha de ser permanent i les dificultats per influir són superiors donat que els ciutadans han entrat en el joc comunicatiu amb les xarxes socials.

En conseqüència, així com ara més que mai una bona reputació genera confiança i valor, també els usuaris són més sensibles que mai a una percepció negativa d'una empresa.

Com han reaccionat les empreses davant d'aquest nou entorn?

Aquest entorn comunicatiu d'extremada sensibilitat també té avantatges: conèixer l'opinió dels seus *stakeholders* ha permès les empreses poder reaccionar amb rapidesa i millorar. Les coses canvien i no és tan important ser gran com ho és ser àgil en la resposta.

Fruit d'aquesta major participació dels individus i d'una major transparència, la reputació corporativa traspasa l'àmbit de la comunicació. Podem dir que ara més que mai, "tota l'empresa comunica". Com indica Casado (2013) en el seu estudi, durant la primera dècada del segle XXI hi ha hagut una creixent preocupació a les empreses per mantenir unes polítiques socials i econòmiques sostenibles i evitar així ensurts que puguin malmetre la seva reputació.

Segons Casado (2013), poques empreses de les estudiades han entès la necessitat que el responsable de comunicació tingui una posició transversal que el permeti influir en tots els àmbits vinculats amb aquesta. Només un 41% dels dircom formen part del comitè directiu de l'empresa, tot i que es troben propers als òrgans de decisió. Així mateix, el 59% dels directors de comunicació es troben focalitzats en administrar la comunicació i rarament es dediquen a dirigir altres intangibles.

Al mateix temps, els diferents departaments que gestionen el diversos àmbits de la reputació corporativa (RSC, comunicació, imatge, govern corporatiu) presenten una estructura de compartiments estancs, amb escassa coordinació entre ells.

Altres dades que aporten llum sobre aquest tema:

- Només un 35% de les empreses entrevistades disposen d'un àrea responsable de la reputació corporativa amb una antiguitat superior als deu anys.
- La primera empresa en disposar d'aquest departament va ser Telefònica l'any 2001.
- Les xarxes socials i el temor a l'efecte "bola de neu" o crisis de reputació online ha provocat la creació del rol del community manager.
- Molts dels dircom han d'esmerçar esforços en monitoritzar i analitzar els resultats en la reputació de la companyia d'accions comunicatives concretes i no poden realitzar una anàlisi més global.
- La majoria dels dircom són conscients que les seves accions influeixen en la reputació corporativa i que aquesta no està sent administrada d'una forma del tot eficient. Els motius que donen són la manca d'una posició directiva transversal que es responsabilitzi de la reputació corporativa, el fet de disposar d'un pressupost limitat i l'escassetat d'eines.

Tanmateix els autors conclouen que, tot i que la consciència de potenciar el rol del responsable de reputació corporativa amb una posició més transversal encara no es troba molt estesa, tot indica que en els propers anys aquesta figura guanyarà pes a les empreses.

REPUTACIÓ CORPORATIVA 2.0

"Tot el que fa una empresa comunica. El preu és important, i més amb la crisi, però com fem les coses i com ens relacionem amb el nostre entorn també afecta a l'opinió que es formen els nostres clients, que tenen al seu abast múltiples opcions per triar. Si volem triomfar hem de saber explotar allò que ens fa diferents, i el més important, comunicar-ho. Les empreses de comunicació han anat cercant noves maneres d'arribar al públic objectiu explicant aspectes com la responsabilitat social corporativa o la transparència en la seva gestió diària" Laura Sebastián, responsable de comunicació de la Confederació de Comerç de Catalunya.

"Des del moment en que el consumidor té veu i el missatge de la marca no és unidireccional, sinó que hi ha un diàleg, aquests departaments, avesats a crear missatges unidireccionals, es veuen obligats a establir diàlegs, a donar respostes i incentivar debats. En aquest sentit la cura de la reputació corporativa esdevé un procés més sofisticat, els seus professionals hi han de posar més atenció" Jordi Dasca, soci i CEO de l'agència de publicitat Smäll.

En la tasca de mantenir la reputació corporativa hi ha dos línies de treball a seguir: la primera, més reactiva, que implica respondre o explicar, si és precís, rumors, comentaris o dubtes que expressen els ciutadans a les xarxes socials vinculats a la nostra marca (o fins i tot, de vegades al nostre sector d'activitat), la segona seria una línia de treball proactiva, és a dir generar

continguts que omplin l'espai mediàtic de la marca i que la defineixin segons el posicionament que desitgem donar-li, com veurem més endavant, aquesta tasca implica veritables estratègies de màrqueting com el màrqueting de continguts i l'*inbound* màrqueting.

En el primer dels àmbits, la reacció a comentaris negatius cal, en primer lloc, un bon treball de monitorització per detectar totes les mencions. Sabem que Twitter detecta les mencions amb el nostre nom d'usuari, però hi ha més xarxes i hi ha errors d'escriptura o comentaris que molts cops es fan sense emprar el nom d'usuari exacte però sí la marca. Per això calen eines que poden anar des de Hootsuite⁸ a la més sofisticada Radian 6⁹.

Però una bona monitorització no serveix de res sense capacitat de reacció. Després d'un comentari, s'obre un petit procés amb diverses fases:

Contextualitzar. Valoració del comentari, si és positiu o negatiu, la seva rellevància i el seu grau de certesa i de veracitat (que sigui cert i que realment sigui creïble), avaluar-ne el to (cal respondre al que és clarament un insult?) i la gravetat dels fets o valoracions que emet. **Valoració de l'usuari que l'emeta** (en la mesura del possible). Qui és? És un client, un prescriptor, un professional? Quina rellevància té en la xarxa social on emet el comentari i en d'altres? amb qui està vinculat? (qui el segueix i a qui segueix), té blog propi? Pot provocar activisme i mobilitzar altres usuaris?

Recavar la informació que precisem per saber fins a quin punt és cert o no el que diu l'usuari. I aquí és on cal que l'empresa sigui conscient que "tots comuniquem" i cal que el departament de comunicació tingui una posició transversal que li permeti accedir a diferents àrees de l'organització per tal de recavar la informació que necessita per poder reaccionar.

Reflexionar (però amb agilitat). Cal prendre una decisió. El manual d'estil corporatiu ens pot donar pautes sobre què podem fer en moments delicats, però es tracta bàsicament d'aplicar el sentit comú i la transparència. És evident que no podem mentir, que hem de mantenir un to correcte i respectuós adequat a la conversa. Quan es tracta de qüestions referents a clients, es deriva el cas a atenció al client.

Actuar. De vegades actuar pot ser no fer res (en el cas d'insults o de mencions que no van adreçades directament a nosaltres) tot i que cal veure si l'usuari, en fer el comentari, espera una resposta nostra, un punt de contacte. Sobretot sempre hem de pensar que parlem en nom de la marca.

⁸ <https://hootsuite.com/>

⁹ <http://www.exacttarget.com/products/social-media-marketing/radian6>

Imatge 28: Radian 6 ofereix monitorització a les empreses.

salesforce marketing cloud 866.362.4538 Contact Partners [LOG IN](#)

Products Services Customers Resources Company [Request a Demo](#) Search

Listen with Radian6

[Request a Demo](#) [Contact Us](#)

Products: Social | Radian6

Listen & Engage with Radian6

As the industry's social pioneer, Radian6 from the ExactTarget Marketing Cloud allows you to quickly and efficiently track, monitor, and react to comments, questions, and complaints as they happen. And with the most robust social offering, you can tap into over 850 million sources from Twitter, Facebook, YouTube, blogs, news, and more to hear what's being said about your brand. Then, take action by routing important social media posts to any user across your organization for insight or follow-up.

Scalable Brand Monitoring

The amount of daily social posts directed toward your brand can seem infinite. Triage and respond to online posts from influencers and detractors alike or route category-specific comments for follow-up across your organization—whether through sales, customer service, PR, or community management—all from a single social media management system.

Watch Radian6 in action.

Actionable Social Data

It's not enough to just listen to social media. Understand the social posts that matter most by enhancing those conversations with meaningful insights—on everything from sentiment, demographics, trends, intent, and more. We've put the best functionality of 15 social analytics providers in one out-of-the-box solution. Think of it like the world's only app store for social media analytics.

Get More Out of Social

Meet Journey Builder—the intuitive 1:1 marketing engine that powers real-time conversations.

[Learn More](#)

Social Sales and Lead Gen

Drive revenue by understanding what content drives traffic, finding the conversations that will convert, and using them to grow your pipeline. Discover purchase signals and point-of-need conversations or even intercept discussions with competitors. Plus, take advantage of our integration capabilities, linking you to Salesforce CRM, Service Cloud, web analytics, and more.

Extraordinary Customer Experiences

Add another arm to your customer service department with social listening. Radian6 helps you improve customer satisfaction, while reducing attrition rate and call volumes. Realtime social media listening functionality helps you decrease response times and strengthen brand perception in a public medium that shows others your ability to quickly address and resolve issues.

Seeing is Believing: Request a Product Demo

Experience the power of the ExactTarget Marketing Cloud's 11 digital marketing capabilities first hand.

[Watch the Movie](#)

salesforce marketing cloud

Get industry trends, strategies, and ideas to drive your digital marketing. [Subscribe](#)

866.362.4538

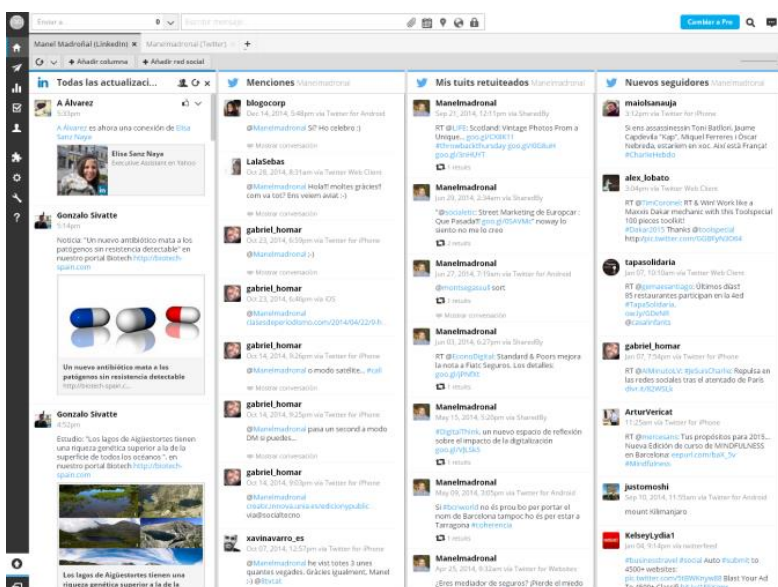
[Privacy Policy](#) | [Anti-SPAM Policy](#) | [Legal](#) | [Sitemap](#) | [Code](#) | [Blog](#) | [Product Help](#)

© 2014 Salesforce.com. All rights reserved. [Terms of Use](#) [Privacy Policy](#)

Choose a Region

LES CRISIS DE COMUNICACIÓ 2.0

Anys enrere, les temudes crisis de comunicació podien arribar pels mitjans tradicionals i requerien una resposta eficient i ràpida però en certa manera els mitjans eren menys, es trobaven més localitzats i aplicaven unes tècniques i normes professionals que garantien, en certa manera, un tracte més o menys just. És a dir, si el periodista actua amb professionalitat, ha de contactar amb l'empresa i contrastar la veracitat de la informació abans de publicar-la i això dóna a l'empresa l'oportunitat d'intervenir en el missatge. Al mateix temps, se suposa que el professional que tracta la notícia no té cap altre interès que informar l'opinió pública i que té uns coneixements que li permeten assimilar la situació i descriure-la d'una forma fidedigna. Hem de dir que aquí parlem de forma general, de casos de manca de professionalitat, d'errors i de manipulació sempre n'hi ha hagut en els mitjans i malauradament sempre n'hi haurà, però cal partir de la base que la intervenció d'un mitjà professionalitzat suposa unes garanties.



Imatge 29: Hootsuite ofereix monitorització social amb un panell on els usuaris poden veure múltiples detalls dels seus diferents perfils a Twitter, LinkedIn, Facebook i d'altres xarxes, poden publicar comptes, cercar paraules clau i accedir a estadístiques entre d'altres opcions.

Per contra, quan entrem en el món 2.0, hi trobem:

Anonimat. En molts casos els usuaris es presenten amb pseudònims i, en d'altres, són persones no conegudes per l'opinió pública. Això pot restar credibilitat al seu missatge però també el fa més "natural", menys "interessat". A més, si la persona és desconeguda hi ha més dificultats per establir un diàleg privat amb ella, tot passa pel debat públic.

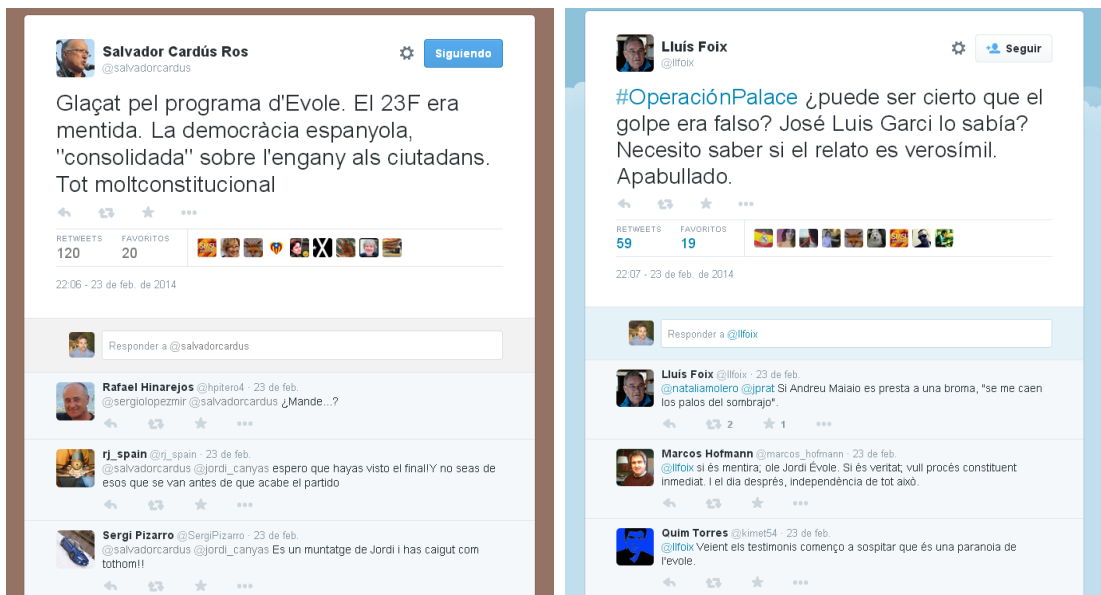
Activisme i interessos. No hem de descartar que determinats rumors o comentaris vinguin orquestrats per determinats interessos. Igual que hem de relativitzar sempre xifres com els nombres de seguidors o el seguiment o interacció d'un contingut, hi ha mecanismes per comprar seguidors. Recordem el cas del President del Govern espanyol Mariano Rajoy, acusat d'haver comprat seguidors a Twitter el mes de setembre de 2014 després d'haver-ne

incrementat el nombre en desenes de milers en molt poc temps i que la plataforma de *microblogging* n'eliminés molts, d'origen àrab, pel fet de ser falsos¹⁰.

Possibilitat de manipulació i demagògia. Les xarxes socials no permeten grans explicacions. En el cas de Twitter un comentari no pot tenir més de 140 caràcters. És fa difícil expressar determinats arguments i donar explicacions amb aquests límits.

Manca de professionalitat i de compromís. Quan un periodista o un mitjà signen una notícia hi ha la garantia que ho fan amb professionalitat i que hi comprometen el seu nom. Quan algú que no és professional dels mitjans i per tant no té una reputació en joc, pot emetre informació sense contrastar (voluntària o involuntàriament) i els seus actes no tindran conseqüències negatives per a ell a priori.

Dificultat de control. Les possibilitats de viralització i la immediatesa d'aquests mitjans fan que els missatges es difonguin amb rapidesa i de forma descontrolada, fins i tot després d'haver estat resoltos i aclarits si algun usuari arribar tard i se'n fa ressò.



Imatge 30 Twitter durant "Operación Palace". El 23 de febrer de 2014, el mockumentary "Operación Palace" de Jordi Évole va encendre Twitter. L'experiment va evidenciar la capacitat de manipulació dels mitjans i sobretot els errors que provoca la immediatesa i manca de contrast de la informació a Twitter, fins i tot en persones expertes com podem veure aquí en els perfils de Salvador Cardús i Lluís Foix.

¹⁰ http://politica.elpais.com/politica/2014/09/05/actualidad/1409914523_662137.html

Monitorització. Per contra, ara podem saber qui diu què i tenir dades certes de l'abast de la situació: quants usuaris han comentat o han vist un comentari i l'han difós.

24 hores. Internet no tanca.

Exigència de combinar rapidesa amb reflexió i sentit comú.



Imatge 31 Twitter del president del Govern espanyol Mariano Rajoy. Les sospites de compra massiva de seguidors van obligar els seus responsables de comunicació a donar explicacions a la mateixa xarxa de microblogging.

LA REPUTACIÓ CORPORATIVA A LES XARXES SOCIALS, EL CAS DE FIATC

FIATC és una asseguradora amb una experiència de 85 anys al mercat que ofereix assegurances de totes les modalitats. Com moltes de les empreses del seu sector, depèn de la seva credibilitat per generar confiança entre els seus clients. FIATC ofereix assessorament, seguretat i rigor davant d'un producte complicat, desconegut i que genera incertesa en els clients.

L'any 2009 FIATC va decidir obrir un compte a Twitter. Els professionals del seu departament de comunicació veien com periodistes, públics i agents importants del sector i de la societat començaven a interactuar a les xarxes socials i que allò podia oferir oportunitats. Al mateix temps, el públic començava a parlar i el posicionament orgànic de la marca a Google requeria un impuls i sobretot mencions positives. Calia que l'entitat comencés a parlar de si mateixa a la xarxa abans no ho fessin altres.

Partint de la idea que ara la tasca dels periodistes com a *gatekeepers*, com a guardians de la veracitat s'ha vist afeblida i que l'usuari és el missatge, els *social media* són mitjans purs, no intervenen a la conversa. Per tant, per influir cal comunicar. Si a això afegim que la participació en la comunicació i facilitat d'accés a la informació per part dels usuaris obliga a ser cada cop més transparents, ara no s'oculta la informació, sinó que se'n genera de nova per "sepultar" aquella que no interessa, es genera "soroll", confusió.

Tot i no ser una de les primeres entitats del sector en els rànquings, FIATC ho va ser en el moment d'obrir el seu perfil en aquesta xarxa de microblogging. Després, a mesura que sorgien necessitats, van venir Youtube, Facebook, LinkedIn, Pinterest i Google+. Encara amb una mentalitat 1.0, la primera idea era piular sobre les promocions, nous productes, iniciatives de RSC, esdeveniments i dades d'interès per informar els seus públics. Amb el pas dels mesos, els reptes de la marca van evolucionar, ja no es tractava només de crear perfils i anar-hi

abocant notícies, calia generar continguts de valor, dialogar amb els usuaris i compaginar la gestió de la reputació corporativa amb l'atenció al client.

Generar continguts de valor

Inicialment, de forma generalitzada el sector assegurador es va mostrar reticent envers les xarxes socials. Es tracta d'un negoci complex i delicat que pot generar insatisfaccions en alguna ocasió i les companyies temien que amb la seva obertura les xarxes socials esdevinguessin espais de crítica desmesurada per part d'usuaris no satisfets. Però superats els primers temors la primera evidència saltava a la vista: obrir un compte no provocava més comentaris negatius i, en qualsevol cas sempre és interessant valorar aquests comentaris, donat que, si són fonamentats, ens permeten detectar anomalies i millorar. La segona evidència arriba en el moment de mantenir un perfil social, es pot repetir una piulada un altre dia a un altra hora, però no en excés: les xarxes socials son monstres devoradors de continguts.

Una de les primeres necessitats és establir el perfil o perfils del nostre públic. Cal però partir d'una idea: ja no parlem de públic sinó d'usuaris actius. Ja no hi ha un espai controlat pel mitjà que és qui exerceix el seu paper predominant i emet un missatge als seus "públics" com succeeix amb els mitjans tradicionals, sinó que hi ha un espai obert i lliure on hi circulen usuaris que poden venir per satisfer una necessitat puntual (informar-se, comunicar, protestar, dialogar...) i després marxar o quedar-se. Seguir algú a Twitter no és com subscriure's a la premsa, és un acte que pot ser reflexiu, temporal i pot venir motivat per moltes causes. Parlem de molts usuaris fluctuants i després dels usuaris més fidels com poden ser professionals del sector, competència i col·laboradors interns i externs. Aquesta heterogeneïtat d'usuaris dificulta la creació de continguts que permetin satisfer-los a tots i per tant fidelitzar-los, com també ho fa el fet que una companyia asseguradora o qualsevol altre empresa no són empreses expertes en proveir generar continguts, com els mitjans de comunicació. En aquest sentit, el màrqueting de continguts ha de ser aprofitat per als interessos de l'entitat: per influir i generar vincles amb els seus públics, però no ha de suposar una dictadura, sinó podem malbaratar temps, esforços i recursos oferint serveis inferiors als que ja presten els experts que no ens aportaran res i traslladaran una mala imatge de la marca.

Pel que fa als continguts, FIATC ha optat per una línia clara informativa, de relacions amb els seus públics i per realitzar una certa divulgació de continguts vinculats amb la salut o les assegurances que puguin ser pràctics per als seus usuaris. L'existència de dos tipus de públic molt marcats: professional i privat va fer que s'establís un debat sobre la creació de diferents perfils però es va descartar perquè duplicava esforços i reduïa la força del compte.

Dialogar amb els usuaris

Les xarxes socials són una àgora. Els usuaris poden ignorar contínuament els missatges d'una marca, fins i tot desconèixer si té o no presència a les xarxes socials. Fins que arriba el dia que tenen alguna cosa a dir-li o demanar-li a aquesta marca, ja sigui una queixa, reclamació o dubte. Algun cop també hi ha elogis, però siguem honestos, de marques que tinguin els seus clients enamorats com Apple, Nike o Coca-Cola n'hi ha 3: Apple, Nike i Coca-Cola (i fins i tot

aquesta última ha patit recentment una crisi online pel tancament de plantes embotelladores a Espanya).

El manual d'estil creat pel departament de comunicació donava pautes pel diàleg amb usuaris, tot i que l'experiència va fer evolucionar aquestes pautes. Amb un bany de realitat tan gran com el que van oferir les xarxes socials a les empreses durant els seus primers anys d'existència, les primeres reaccions davant usuaris que emetien comentaris negatius eren de pànic. Les empreses no estaven acostumades a que els usuaris ens poguessin dir públicament allò que pensaven. Amb el pas dels anys la realitat ha fet que la pell d'aquestes mateixes empreses adquireixi el gruix de la de l'elefant.



Imatge 32: Cadena d'interaccions al Twitter de FIATC amb un client que es queixava. L'empresa va actuar responnent-li per detectar si hi havia algun problema real. El primer objectiu era identificar la persona i establir un diàleg amb ella. Un cop assolit ja va ser atenció al client qui va abordar la solució.

Compaginar atenció al client amb reputació corporativa

Un altre debat al voltant de les xarxes socials a l'empresa va ser el de crear o no un compte específic per atenció al client. Algunes empreses com Banc de Sabadell, amb molts més clients i un tipus de servei diferent el tenen. Hi havia molts elements que van fer descartar aquesta opció: els recursos que requereix una atenció 24 hores en front de l'escàs l'ús que els clients en podien acabar fent, i dels pocs beneficis que els aportaria. Sobretot tenint en compte que el punt crític del servei de l'empresa, l'assistència i aquesta ja s'ofereix per telèfon (quan a algú se li espatlla el cotxe no escriu una piulada i si el que vol és queixar-se, pot esperar que la resposta arribi en unes hores). Però hi havia altres problemes com la confidencialitat dels clients i sobretot les dificultats per ser operatius en un mitjà de les limitacions de Twitter. La decisió va ser respondre a les reivindicacions o comentaris amb menció a @fiatcseguros de forma immediata (en la mesura del possible) demanant al client un DM amb alguna dada que ens permetés identificar-lo per atendre'l de forma privada. Això va permetre, en moltes ocasions, evitar més queixes que podien oferir una mala imatge, solucionar alguns problemes a clients (si les seves reivindicacions eren justes) i detectar errades o disfuncions internes. I és que una queixa és un regal. Val a dir però que en nombroses ocasions, especialment en el cas del sector assegurador on el "servei" molts cops consisteix en indemnitzar algú, Twitter és un recurs d'alguns clients per exercir pressions sobre l'empresa que els permetin aconseguir un

tracte de favor, com una indemnització no inclosa en l'assegurança o simplement per manifestar o denunciar una situació. En aquestes ocasions és complicat satisfer l'usuari, només queda respondre amb rapidesa i correcció i evitar entrar en controvèrsies de forma pública amb missatges que atïen el foc. Els *community managers* han d'aplicar la màxima de "si tenim dues orelles i una boca, és per escoltar el doble del que parlem". D'exemple de *community managers* descontrolats, malauradament, tots en coneixem.

Un altre repte important també va arribar els anys 2011-2012 amb el creixent interès que van despertar les xarxes socials entre els agents d'assegurances de l'empresa. Cal fer un petit parèntesi per dir que l'agent d'assegurances és un col·laborador extern que ven assegurances de l'empresa de forma exclusiva i amb la marca d'aquesta, que pot tenir una oficina amb la identitat de l'empresa, és a dir hi té un vincle important, però que no té un contracte laboral amb ella. El caràcter lliure i espontani dels social media portava aquests agents a accions agosarades, comentaris poc afortunats i creació de perfils que empraven la marca de forma poc adequada. La solució es va basar amb formació: FIATC imparteix als seus agents cursos de gestió de xarxes socials; informació: l'entitat també va crear un manual d'estil per explicar què es pot i que no es pot fer a internet com a agent de FIATC; normativa: tots els agents signen un contracte que els obliga a complir una sèrie de normes a les xarxes socials com no parlar en nom de l'entitat, emprar la marca només en els termes establerts i complir amb d'altres estipulacions del llibre d'estil corporatiu; eines: FIATC ofereix recursos (imatges i manuals) així com continguts diversos perquè els agents puguin crear i mantenir els seus perfils socials professionals.

En el mateix sentit, la proliferació de blogs i eines per creació de pàgines web de forma fàcil també va propiciar accions més o menys espontànies d'alguns agents que, en tractar-se de persones no professionals de la comunicació, van ser solucionades amb la creació de *microsites* per part de l'empresa que els agents poden configurar segons els seus interessos i que els permeten desenvolupar el seu negoci com agents de FIATC. Cinc anys després de la seva obertura, el seu perfil de Twitter permet a FIATC interactuar amb els seus públics, preveure crisis o dificultats i detectar disfuncions internes. El repte continua sent atraure l'interès de nous usuaris i fidelitzar el seu públics amb continguts que els aportin valor sense renunciar a la seva identitat com a marca.



Imatges 33 i 34: plantilles de Twitter i Facebook per a agents de FIATC. A dalt un dels fons que FIATC posa a disposició dels seus agents per crear el seu perfil de Twitter, exemple de capçalera per a Facebook d'acord amb la identitat corporativa.

4.2 RELACIONS AMB MITJANS DE COMUNICACIÓ: DE LA NOTA DE PREMSA A LA PIULADA.

En l'època de predomini dels mitjans de masses, els mitjans de comunicació oferien mecanismes molt eficaços a les empreses per traslladar els seus missatges via informació o publicitat que els obligaven a realitzar inversions més elevades però els permetien modular el propi missatge. Amb la consolidació i expansió d'internet, les empreses van començar a veure que aquest podia ser un mitjà que els podia donar una certa independència respecte aquests mitjans, que podien modular un discurs propi sense el seu filtre. Els primers anys del segle XX són els anys de les web corporatives i de les presentacions interactives amb flash. Així i tot, els mitjans tradicionals no van deixar de ser importants per a les empreses: la majoria de públic encara no accedia a internet i els mitjans eren un sistema eficaç per influir en els consumidors. Les noves tecnologies permetien una comunicació més fluida entre empreses i mitjans. El fax comença a caure en desús i predomina l'email, tot i que després d'enviar una nota sempre és recomanable trucar per copsar l'opinió del mitjà, el nivell de saturació de l'agenda informativa i la repercussió que pot tenir el nostre missatge. És en aquest moment quan comencen a proliferar les sales de premsa digitals, que posen a l'abast dels periodistes tota una sèrie de continguts informatius, documentals i audiovisuals que els faciliten la feina, a ells i als responsables de comunicació de l'empresa.

En arribar a la primera dècada del segle, quan la crisi econòmica i dels mitjans ja fa dos anys que és una evidència, les empreses han d'anar més enllà dels mecanismes tradicionals per arribar als seus públics, que estan prenent la iniciativa de la comunicació. Ara cal treballar en dues línies: seguir col·laborant i emprant els mitjans de comunicació per la seva evident capacitat d'influència, tenint en compte que el model es troba en situació de canvi, i al mateix temps fer front a les amenaces i aprofitar les oportunitats d'una comunicació més social i directa.

REINVENTAR LA RELACIÓ AMB ELS MITJANS TRADICIONALS

Pel que fa a la relació amb els mitjans tradicionals, ja hem vist en l'apartat anterior els orígens i efectes de la crisi. Des de la meua perspectiva i experiència professional en l'àmbit de mitjans a FIATC Assegurances entre 2001 i 2011, puc dir que molts dels mitjans amb qui treballàvem van desaparèixer i d'altres van quedar profundament afectats per la crisi:

Entre d'altres canvis, desapareixen Público i Negocio (diari gratuït de premsa econòmica), així com d'un diari emblemàtic de la premsa econòmica com La Gaceta de los Negocios, mentre Cinco Días prescindeix de la seva redacció a Barcelona i El Economista, un mitjà econòmic creat, igual que Público, durant la bombolla mediàtica de la que parlàvem a l'apartat de crisi dels mitjans, tanca la seva edició en paper i esdevé íntegrament digital. Per la seva banda, el diari Avui es fusiona amb El Punt. I certs gratuïts desapareixen amb la mateixa velocitat que van aparèixer (Metro, ADN, Qué!). També hi ha canvis importants de direcció i a les redaccions d'Europa Press i Agència EFE.

Lògicament, això suposa canvis en els professionals, d'aquesta forma, contrastant les agendes entre 2005 i 2011 i seleccionant els 20 noms amb qui col·laborava d'una forma més estreta en premsa (secció economia) observem que:

- Molts d'ells (7) han deixat de treballar en un mitjà de forma estable i es dediquen a treballar com a freelance, a la docència, s'han situat en departaments de comunicació d'empreses o en agències de comunicació.
- D'altres han passat a mitjans digitals (4)
- Alguns han canviat de mitjà (4), la majoria en posicions més generalistes, tractant més d'un sector i amb només un ascens de posició entre tots els casos;
- Una quarta part d'ells (5) continuen en el mateix mitjà però en la mateixa posició, només hi ha un ascens.

Ja hem vist les conseqüències de la crisi: menys especialització, un mateix redactor d'una secció d'economia que abans portava un o dos sectors, ara ha de treballar en molts altres i de vegades col·laborar amb altres seccions. Puc citar el cas d'una redactora d'economia que va ser traslladada a la crítica de cultura per criteris econòmics. Molts redactors amb més experiència i antiguitat, pel fet de ser més costosos per a l'empresa, han estat afectats pels EROS dels mitjans. Segons José Luís Cendrero, responsable de mitjans electrònics de Wilmington Inese, amb la crisi, les redaccions estan sent despoblades de tots aquells redactors majors de 50 anys, perquè hi ha la idea que no s'adaptaran als canvis tecnològics, que són més cars, tenen més personalitat i possiblement seran més reticents als canvis proposats per l'empresa.

Les conseqüències d'aquesta situació per als professionals de la comunicació d'empresa són diverses.

En primer lloc, cal ser més curosos amb els continguts elaborats, cal ser més directes i pedagògics. Aquesta norma sempre ha existit, però ara cal aplicar-la amb més rigor. Hem de tenir en compte que el professional que llegirà el nostre comunicat tindrà poc temps per fer-ho i potser no és un expert en la matèria, cal posar-li tot més fàcil perquè sigui la nostra notícia la que "compri".

També respecte als continguts, cal tenir en compte la banalització de la informació i el sensacionalisme en que cauen progressivament els mitjans per la seva necessitat de vendre exemplars o millorar audiències. D'aquesta forma, així com sempre s'ha criticat aquelles empreses que envien "publireportatges" en comptes de notes de premsa amb continguts d'interès per a públic, ara cal passar a un extrem diametralment oposat, cal convèncer el mitjà que aquell contingut l'ajudarà a vendre exemplars. En aquest sentit cal que els departaments de comunicació vagin més enllà i a més de pensar en l'interès públic dels seus continguts i en "informar" cal que ho facin d'una forma innovadora, impactant o diferent. Un exemple concret: el frau en assegurances. Durant els meus anys d'experiència, he pogut constatar que el sector assegurador, tot i proporcionar llocs de treball i haver demostrat ser un sector estable fins i tot durant la crisi i malgrat la funció social que realitza, mai ha estat gaire interessant per als mitjans. Hi ha excepcions com les fusions, adquisicions o quan una entitat

desapareix o passa per problemes, aleshores la premsa econòmica sí mostra cert interès en aquest sector. Lògicament, els departaments de comunicació de les asseguradores miren de presentar els seus continguts de forma atractiva als mitjans i ressaltar-ne el valor social, però amb un èxit relatiu. Tanmateix, a partir de l'any 2007, quan la crisi econòmica es va començar a aguditzar al nostre país, un tema que mai abans havia interessat als mitjans va esdevenir important: el frau. De frau sempre n'hi ha hagut a l'assegurança, però algú va desenvolupar la hipòtesi—més o menys encertada—que els intents de frau s'havien incrementat durant la crisi per l'afany de determinades persones d'obtenir ingressos o fins i tot per l'afany d'algun empresari d'obtenir un darrer rendiment d'un negoci que s'enfonsa provocant un incendi per cobrar-ne l'assegurança. Aleshores va arribar l'allau de peticions de col·laboració que van haver de ser ateses, lògicament, amb cautela i oferint xifres molt exactes i clares, donat l'afany simplificador i sensacionalista de determinats mitjans.

Un altra conseqüència dels canvis en els mitjans és la forma en que aquests obtenen la informació. Ara és indispensable passar per agències i moure la informació en xarxes socials, cal aconseguir que els professionals de mitjans que més ens interessin ens segueixin, donat que molts mitjans han d'incrementar la feina de despatxos per damunt del carrer com a mecanisme d'obtenció d'informació per la manca de recursos. Per aquest mateix fet, organitzar actes amb presència de mitjans esdevé cada cop més difícil per les limitacions en cobrir-los. Cal doncs buscar alternatives com oferir els continguts enregistrats o la documentació de forma ràpida i senzilla, amb sales de premsa digitals o altres sistemes que permetin descàrregues de continguts d'elevat volum.

Finalment cal dir que en la relació entre empreses i mitjans també els tempos han canviat. Segons Laura Sebastián, responsable de comunicació de la Confederació de Comerç de Catalunya: "Una de les coses que crec que més ha canviat al llarg dels anys és la immediatesa, tant a l'hora d'enviar informació com la de respondre a les peticions de premsa. Les noves tecnologies han fet que les relacions entre els mitjans i els gabinets hagin canviat: primer amb el correu electrònic, i després amb els mòbils, especialment amb els *smartphones*, que han facilitat estar més connectats i anar amb l'oficina a la butxaca. Ara els intercanvis de comunicació són més àgils i directes. Així mateix, també s'han generalitzat les sales de premsa on line on es recullen totes aquelles informacions que poden ser d'utilitat, com són les notes de premsa, els actes que es realitzen o les imatges dels mateixos, entre d'altres"

L'evolució en aquest sentit ha estat important. En el passat els comunicats s'enviaven, si era possible, pel matí per poder trucar a la tarda al mitjà per copsar-ne l'opinió i la informació apareixia al dia següent. Amb l'aparició de les versions digitals, inicialment un tant menystingudes, hi havia el recel que el mitjà publicqués la informació immediatament en aquestes i no en la seva versió en paper. Ara, l'empresa penja la informació a Twitter i envia el comunicat de forma simultània i espera que se'n facin ressò el major nombre possible de mitjans, usuaris, influenciadors o bloggers. Ja no hi ha un afany per controlar la informació perquè, un cop surt, és impossible fer-ho. La difusió és més immediata i, en certa manera, els continguts són més efímers.

Per la seva part, el periodista Jose Luís Cendrero responsable de publicacions digitals de Wilmington INESE ens trasllada el punt de vista dels periodistes en aquesta relació amb les

departaments de comunicació: "Ens trobem amb diferents formes de tractar el periodista i els mitjans: hi ha qui ens valora, sap com treballem i quins continguts ens poden interessar més, per contra, hi ha qui desconeix completament el procés de comunicació i elaboració de continguts i ens fa comentaris agosarats com "heu tret coses de la nota que us vaig enviar", "el titular no és el que t'havia posat jo "o "la nota ha de sortir com te l'he enviada". Cendrero també destaca que les empreses són més conscients del poder de la informació, de forma que convoquen més actes i envien més notes de premsa, fet que ha provocat una davallada de la rellevància d'aquestes.

ADAPTAR-SE ALS NOUS MITJANS

Com dèiem abans, a més de modular el seu discurs a través dels mitjans tradicionals, les empreses també aprofiten les oportunitats que ofereixen els nous mitjans d'interactuar directament amb els seus públics. En aquest sentit, Jordi Dasca, soci fundador de l'agència Smäll, indica que "La relació amb els mitjans també es més complexa. S'ha multiplicat el nombre de mitjans. Anteriorment la presència en un nombre reduït de mitjans garantia que el missatge arribés a la major part del públic. Ara hi ha un major nombre de mitjans polaritzats i els usuaris hi tenen alguna cosa a dir, amb una relació més de tu a tu amb les marques, menys passiva respecte a la que hi havia fa uns anys"

Cristina Singla, CEO i fundadora de Netsense, una agència digital que, com altres, representa una nova forma d'adreçar-se als usuaris, indica que ara cal combinar una comunicació molt més directa amb els usuaris, sense la mediació dels mitjans tradicionals, amb la relació amb molts altres intermediaris, abans inexistents:

"Ara hem de detectar quines comunitats ja ens segueixen (existeixen softwares que ja poden detectar-ho per exemple a Twitter), i quins són els **key influencers d'aquelles comunitats**. A més hem de detectar els nostres **ambaixadors**, personalitats que ja són 'fans' de la nostra marca, així com aquelles persones que encara no són seguidors però que són influents en el seu àmbit d'actuació. Totes aquestes persones han de ser detectades per les empreses i s'han d'incloure en les comunicacions i actes que es realitzen pels mitjans de comunicació. Fins i tot cal ser creatius i fer accions específiques i diferenciades per aquests **nous comunicadors** que són ja més influents que molts mitjans de comunicació"

Segons Laura Sebastián, "S'està generalitzant l'ús de les xarxes socials. El comunicador ha de ser capaç d'utilitzar-les en profit de la empresa con un canal més per a comunicar-se amb els mitjans de comunicació, o en el seu defecte, comptar amb un expert en la matèria. En el meu cas concret, amb els anys he hagut d'evolucionar: al principi només escrivia les notes de premsa i les enviava. Ara faig i controlo tot el procés: escric, envio, publico a la pàgina web de la meva organització i agito els perfils que tenim a les xarxes socials. Sé que altres empreses tenen més recursos i ho separen, però crec que amb la crisi també s'ha imposat un mix de perfils i cal saber una mica de tot".

És a dir, tenim mitjans tradicionals i nous mitjans, però aquests nous mitjans ara també tenen perfils propis en els segons i, no només això, els periodistes també tenen el seu propi perfil i fan us dels nous mitjans com a noves eines de treball. Segons l'estudi *Digital Journalism Study* (2011) Twitter és la xarxa social més emprada professionalment pels periodistes: el 47% dels

500 periodistes de 12 països que van ser enquestats la fan servir com a font de notícies. Però Twitter és també una molt bona eina de difusió i promoció de continguts.

Carmen Marta-Lazo i M. García- Idiákez van realitzar un estudi el juny de 2014 on van entrevistar 15 periodistes de El País sobre l'ús de Twitter. El primer element destacat és la utilització d'aquesta eina per difondre continguts: el 36,2% de les piulades dels periodistes portaven un enllaç incorporat que corresponia a un article del propi periodista o d'un company de mitjà (el 67% dels enllaços portaven a continguts del diari) però també enllaçaven a altres mitjans amb continguts de la seva especialitat.

L'estudi també conclou, que tot i la limitacions d'extensió que suposa banalització i excessiva simplificació de la informació, els periodistes entrevistats consideren una eina interessant, no només com a font d'informació i eina de difusió de continguts, sinó també per copsar l'opinió d'altres periodistes i del públic, conèixer el nivell d'acceptació i les reaccions respecte a una notícia o article, oferir la seva pròpia opinió o punt de vista per poder enriquir o donar un matís a la informació i establir debats enriquidors.

Veiem doncs, com la comunicació ara és més complexa. Ara hi ha més agents: ja no parlem només de mitjans de comunicació, sino que aquests mitjans també tenen perfils socials i els seus professionals també, igual que les empreses i els seus professionals, que en són prescriptors, i els seus clients i col·laboradors externs. Ara també parlem dels influenciadors i els bloggers, les xarxes socials reforcen els líders d'opinió i fan molt actual la teoria dels dos esgraons en comunicació (Katz, E. i Lazarsfeld, P, 1955) els usuaris continuen escoltant aquells qui consideren amb més criteri.

Però al mateix temps també és una comunicació més directa. En aquest entorn, tot es fon, no podem establir una frontera clara i cal tenir una visió de 360º per ser coherents. Les dues vies d'actuació que esmentàvem abans es fusionen, cal una visió integral de la comunicació que implica tant la comunicació corporativa com aquella que és més comercial o de màrqueting i capacitat d'adaptació en un entorn en canvi continu.

Els professionals de la comunicació d'empresa han de saber qui són els influenciadors del seu públic i s'han d'implicar directament en aquesta gran conversa que estem vivint. El comunicador d'empresa ja no es pot amagar en les notes de premsa, comunicats ni discursos, ara pot i ha d'entrar en el debat, lògicament, com sempre, amb sentit comú i prudència, però ha de tenir clar que la seva aportació pot enfortir i aportar valor a la construcció dels discurs de la seva marca, perquè és un usuari més.

4.3 COMUNICACIÓ PERSUASIVA I PUBLICITÀRIA: DELS GRPS ALS LEADS

Si els mitjans es troben en una posició de feblesa per la crisi i per tant els costa generar continguts de qualitat, els usuaris tenen accés a tota l'oferta de continguts i busquen allò que més els interessa, amb cerques a internet o consultant altres usuaris i, a més, eviten la publicitat convencional o, si és necessari, la suporten com quelcom intrusiu, les empreses han de trobar alternatives per connectar amb els seus usuaris. Aquesta situació té el condicionant afegit que no és generalitzada, és a dir, hi ha usuaris en aquesta situació però encara n'hi ha d'altres que realitzen un consum més "tradicional" dels mitjans i que no podem ignorar.

El primer moviment ha estat canviar de verb. Ja no es busca "impactar" sino "connectar" establir vincles. A més les empreses han arribat a dues conclusions lògiques: "si el que busquen els usuaris són continguts i els mitjans es troben en crisi, els oferirem continguts" aquest és el punt de partida del terme de moda, el "màrqueting de continguts". D'altra banda, per evitar el rebuig cap als formats existents de publicitat, encara necessaris, hi ha hagut un gir radical en el to i el plantejament d'aquests.

Per Jordi Dasca, soci de Smäll, les estratègies publicitàries han donat un gir radical i presenten nous reptes:

"Antigament amb un mix de mitjans amb premsa, televisió, ràdio i exterior podies garantir una bona cobertura, copsar el 80% del teu públic i assolir els objectius de comunicació amb uns bons resultats. Ara aquests processos són més sofisticats, els públics es troben més dispersos i fugen de la publicitat com a missatge unidireccional. Ara ja no és només una qüestió de diners, perquè els consumidors tenen el control i poden triar quins continguts volen consumir, el repte es troba en que et triïn a tu"

MÀRQUETING DE CONTINGUTS, ENGAGEMENT, BRANDED CONTENT, SEO, INBOUND MARKETING, STORYTELLING, VIRALITAT.

Segons Cristina Singla, Gerent de l'agència digital The Netsense, un dels nous reptes amb que es troben els comunicadors d'empresa a l'actualitat és que "S'han de generar més continguts, en més formats (vídeo, fotos a instagram, tuits, posts...), amb més immediatesa i amb un to més proper i transparent".

Un estudi de la plataforma de màrqueting de continguts Kapost¹¹, conclou que el 90% de les empreses creen continguts amb una mitjana d'inversió del 25% del seu pressupost de màrqueting.

L'objectiu d'aquestes estratègies és aconseguir "engagement", un vincle emocional amb el client, bé perquè l'empresa li ha ofert continguts d'utilitat, l'ha entretingut o emocionat. Els punts forts d'aquesta opció enfront de la publicitat tradicional es basen en que no són invasius,

¹¹ <http://kapost.com/content-marketing-facts/>

aporten valor i per tant generen bona imatge de marca, poden ser menys costosos que els sistemes tradicionals i, si són de qualitat, els usuaris col·laboren en la seva difusió.

Per contra, cal dir que el màrqueting de continguts requereix un gran esforç si la marca vol que el seu contingut destaquí en un allau d'informació: ha de ser únic, poder competir amb els grans creadors de contingut, com són els mitjans, aportar un valor real i finalment, s'ha de difondre. Al mateix temps, encara es difícil establir-ne un retorn directe real.

A partir del màrqueting de continguts apareixen estratègies que esdevenen veritables filosofies, com *l'inbound marketing*¹², que consisteix en construir la marca a llarg termini a partir de 3 eixos: generar continguts d'interès, establir una bona estratègia de SEO, és a dir, un posicionament orgànic a internet que faci que els seus usuaris trobin bé la marca en les cerques vinculades a aquesta, i tenir una posició activa en xarxes socials que li permeti interactuar amb els seus usuaris. *L'inbound màrqueting* parteix de la idea que la marca ha de dependre uns atributs atractius per al seu usuari en qualsevol de les seves expressions per tal d'atraure els seus públics afins. Això requereix continguts afins i una estratègia acurada de comunicació a les xarxes socials. L'objectiu final és que sigui l'usuari qui acudeixi a la marca perquè s'hi sent atret i no la marca qui l'envaeix amb la seva publicitat. Com dèiem, és una estratègia a llarg termini d'escassos efectes immediats però que si està ben executada pot ajudar a enfortir una marca.

En aquesta línia, moltes empreses aposten pel *branded content*, continguts, principalment audiovisuals, però que poden arribar a ser veritables esdeveniments, com el record de caiguda lliure de Felix Baumgartner¹³ que va trencar la barrera del so l'octubre de 2012, patrocinat per Red Bull. Aquests tipus de continguts tenen l'objectiu d'entretenir, aportar valor a l'usuari o simplement connectar amb ell per les emocions i solen estar vinculats amb els valors que la marca difon. En aquest cas, Red Bull és una marca extrema, que es vincula amb activitats de risc, per tant el patrocini del salt és molt apropiat. Finalment, la particularitat d'aquestes accions és que la marca té un lloc secundari: el més important no és el que la marca diu o els atributs del seu producte, sinó que gràcies a ella, l'usuari està accedint a un moment divertit, interessant o emocionant, la marca acaba sent un "segell d'autor".

Amb la publicitat tradicional, quan els públics estaven sotmesos a una dieta de mitjans fixa amb poques opcions de triar, les marques podien limitar-se a llençar el seu discurs amb més o menys encert. Ara que el públic esdevé usuari actiu, que pot triar i passa al centre de l'equació, ara que és ell qui decideix què veu, quan i com, les marques l'han d'atraure'l amb continguts rellevants. Es parla de *Storytelling*, de traslladar missatges a partir d'històries. Els creadors es posen al servei de marques per fer anuncis, Brad Pitt protagonitza un anunci de perfum femení per Chanel dirigit per Joe Wright¹⁴, el director de l'adaptació cinematogràfica de l'obra

¹³ <http://www.redbullstratos.com/>

¹⁴ <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/%C2%BFque-inspiro-al-director-joe-wright-para-grabar-el-spot-de-chanel-n%C2%BA5-que-protagoniza-brad-pitt/>

de Jane Austen "Orgullo i prejudicio". A España, primer Bigas Luna¹⁵ i després José Antonio Bayona¹⁶, van produir anuncis per a KH7.

Cristina Singla parla de la creixent exigència per a les marques d'atraure el públic amb un bon contingut amb "històries que sedueixin el consumidor i així les viralitzi".

I arribem a la viralitat, un dels tresors més cobejats per les agències i empreses. Aconseguir que sigui el teu mateix públic qui faci de mitjà de distribució dels teus continguts. El *súmmum* de l'eficàcia en comunicació. Però no podem dir que la viralitat sigui una estratègia de comunicació que s'apliqui a través d'una fórmula exacta que garanteix uns resultats. Si fos així totes les empreses crearien continguts virals pels seus bons resultats.

La viralitat és un altre intent de les marques d'apropar-se als individus, com ho són els perfils en xarxes socials o els blogs. És la seva forma de dir al seu públic "sóc com tu", d'intentar establir converses amb ell. Els vídeos virals de més èxit són aquells creats per particulars i, repeteixo, no hi ha una fórmula per garantir-ne l'èxit. Pensem en el que es reivindica com el primer vídeo viral de la història, l'any 2004, un jove nord-americà de 19 anys, Gary Brolsma, ballava la cançó "Numa, numa" davant la seva *webcam*¹⁷.

A més, el fenomen de la viralitat és complex i incontrolable. Ningú en té la recepta i de vegades quan s'aconsegueix no és sempre de forma voluntària o amb resultats positius per a la reputació de la marca. Recordem la campanya de Loewe de l'any 2012, que va adquirir notorietat per l'allau de crítiques que va rebre a les xarxes socials i de paròdies que se'n van fer pel fet de donar una imatge esperpèntica i allunyada de la realitat dels joves espanyols.¹⁸ En aquests casos, les empreses han de valorar si la notorietat que obtindran compensa el risc per a la seva imatge de marca, si els està bé que parlin malament d'elles, mentre en parlin.

Això no vol dir tampoc que la viralitat real sigui inabastable. A més, els comunicadors que creen els seus continguts amb l'objectiu principal de generar l'interès del seu públic, sense obsessionar-se, com encara fan moltes altres, amb el punt de vista i el discurs propi de l'empresa, ja han fet un viatge important. Hem de tenir en compte que segons la pròpia plataforma, a Youtube cada hora es publiquen 100 minuts de vídeo, destacar en aquesta selva de continguts és una missió complicada.

És a dir, si entenem com a viralitat la creació de continguts afins al nostre públic objectiu en canals afins a aquest amb el propòsit d'atraure el seu interès i que el els difongui, podem dir que és una bona estratègia per assolir determinats objectius de comunicació. Però mai podem oferir-ho com un fet consumat, perquè això es troba en mans dels usuaris. I per aportar un

¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=ID-8lngoEzq>

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=jBO95kyuE2c>

¹⁷ <http://www.europapress.es/viral/noticia-sabes-cual-fue-primer-video-viral-numa-numa-cumple-10-anos-20141212135727.html>

¹⁸ http://elpais.com/elpais/2012/03/14/gente/1331722282_514285.html

darrer matís sobre la viralitat, dir que per assolir una bon difusió d'aquests continguts no podem dependre només dels mitjans propis (*owned*) sinó que hem d'anar a buscar el mitjans guanyats (*earned*) i pagats (*paid*) és a dir: podem tenir la sort de crear un contingut que acabi sent viral, però la seva presentació en públic requereix una mínima inversió en mitjans.

MISSATGES PER APROPAR-SE A LES PERSONES

“Els consumidors són com escarabats, els ruixes amb insecticida una vegada rere l'altra fins que s'hi tornen immunes” Klein, N. (1999, pàg.42)

La publicitat és un DDT per al qual els nostres públics ja estan immunitzats. Acabem de veure una nova forma d'atrapar-los, el màrqueting de continguts. Però les marques no volen renunciar a allò que durant molts anys ha estat la seva via de comunicació principal, la publicitat, i a més, com dèiem abans, encara trobem molts usuaris que accedeixen als continguts pels mitjans tradicionals.

I això és el que ha portat les empreses a investigar noves fórmules millorades d'aquest DDT que és la publicitat que sí tinguin efecte sobre els seus públics. De forma general, podem apreciar un canvi de to i valors en molts dels anuncis que s'emeten darrerament, així com un afany per explicar històries que substitueix els discursos unidireccionals tradicionals, amb un to més emocional. Les empreses han decidit que si l'usuari també té veu en els mitjans i ha guanyat capacitat de decisió, s'hi han d'apropar i fer-li entendre que ja no hi ha un “nosaltres i tu” sino un “nosaltres”, que to formem part de la mateixa comunitat.

Com diu Judith Badia, professora de màrqueting estratègic i operatiu de la Universitat Pompeu Fabra, “les marques no s'anuncien, es recomanen” fent referència als esforços cada vegada majors per part de les empreses cap a una comunicació directa amb els seus públics en xarxes socials que pugui induir recomanacions entre aquests dels seus productes.

Segons un estudi d'Araceli Castelló i altres autors, que va analitzar campanyes publicitàries a Espanya durant desembre de 2012 i gener de 2013, en els darrers anys, i especialment a causa de la crisi econòmica, els valors traslladats per la publicitat i el to amb que s'emet han evolucionat.

L'informe conclou que durant els anys de benestar econòmic, els missatges publicitaris traslladaven valors “egocèntrics i utilitaristes” on es reforçava una actitud consumista, competitiva i individualista, deixant de costat valors com l'altruisme, l'amistat, la comprensió, el treball i l'esforç. Segons l'autora, amb la crisi i l'aparició de les xarxes socials, els ciutadans han començat a forjar un esperit més crític, disposen de més informació i poder d'opinió, i en conseqüència aquest discurs publicitari ha hagut d'evolucionar per simular una cert empatia. Ara, es busca que el públic s'identifiqui i tingui una sensació de pertànyer a allò que diu la marca. El to d'aquesta nova publicitat intenta activar emocions, desitjos i aspiracions de la societat. S'han deixat a un costat les necessitats fisiològiques i els anuncis apel·len a necessitats més socials, de pertinença, que generin autoestima i identificació amb un grup. Ara, ens trobem amb una publicitat més emocional que fomenta el positivisme, la capacitat de superació, l'esforç personal i col·lectiu, el compromís social, la solidaritat i l'autorealització. Podem posar nombrosos exemples, com l'anunci de Marcilla¹⁹ en que un fill torna a casa per visitar els pares des de l'estranger, on ha hagut de marxar a treballar o l'anunci de Nocilla²⁰, dirigit per Pau Freixas, en que uns nens juguen (nens i nenes junts en un mateix equip!) el

¹⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=SxEfB9u2V64>

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=K8sNECeEhDk>

darrer partit de bàsquet abans no marxi un dels seus companys, que se'n va als Estats Units perquè al seu pare li han ofert una feina. En aquest anunci es reforça el valor de l'amistat, del treball en equip i de l'autosuperació amb una puntualització respecte a l'anterior campanya, basada en un partit de futbol: el resultat no és el més important (tot i això l'equip guanya). Al mateix temps, també trobem intents, més o menys reeixits de traslladar el caràcter participatiu dels mitjans socials als tradicionals, com l'anunci de Vanish²¹, on pretesos consumidors ens expliquen amb un vídeo l'eficàcia del producte.

L'interrogant se situa ara sobre el caràcter d' aquest gir, podríem dir que "filosòfic", en bona part dels missatges publicitaris (encara hi ha moltes marques que apel·len a valors individualistes, de poder, competitiu i fins i tot masculistes, com la campanya de Paco Rabanne de 2014 "Invictus"²²) en saber fins a quin punt es tracta d'una reacció, de l'aportació de la indústria publicitària a un societat en lluita contra una crisi devastadora, teoria que sembla sostenir Araceli Castelló (2013, pàg. 7) en el seu estudi:

"De esta forma, lo expuesto no es más que un ejemplo de que la publicidad hace tiempo que pasó de ser una exclusiva herramienta comercial de las empresas a ser una forma de racionalidad utilizada en la sociedad como argumento legitimador de comportamientos y estilos de vida, compartiendo valores, formulando experiencias y prescribiendo comportamientos sociales y estilos de vida (Benavides, 2012: 83). Como también continúa Benavides, la publicidad es una "industria cultural que utiliza sus herramientas y recursos comunicativos no sólo en la promoción comercial de productos y servicios sino en la construcción y legitimación de discursos sociales que afectan a la vida de las personas".



Imatge 35: Anunci d'Ikea 2014 "La otra Navidad".

Sense restar importància a la influència dels missatges publicitaris en els nostres estils de vida, en la meua opinió és més creïble una explicació pràctica d'aquest fenomen: la publicitat triomfalista, arrogant, grandiloqüent, individualista i aspiracional no pot calar en una població amb greus problemes econòmics, ni tan sols en les classes més afavorides i per tant la indústria s'ha adaptat, per necessitat, al canvi. És a dir, parlem d'un canvi d'estil i de to per aconseguir connectar amb el públic i assolir l'objectiu de tot missatge publicitari: influir. Si la

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=9MkW9X8MVNM>

²² <https://www.youtube.com/watch?v=Q8lxGGx0R04>

situació social canvia, la publicitat també ho farà, i si cal tornar a apel·lar a valors negatius per vendre més, ho tornarà a fer.

Finalment, mereix una atenció especial l'aplicació d'aquesta tècnica. A la graella televisiva i a Internet, trobem peces realment reeixides, que arriben realment a l'essència emocional de les persones, com la campanya d'Ikea de Nadal de 2014²³ que apel·la als valors nadalencs reals de compartir i estimar per damunt del consumisme excessiu contradictori del Nadal. Però també trobem exemples excessivament "ensucrats" amb una emoció forçada i lacrimògena com l'anunci de Marcilla del noi que troba feina²⁴. En exemples com aquest, l'afany de les marques per mostrar empatia amb el públic és massa evident, present fins i tot en l'argument de la història. Així mateix, cal dir també que molt cops la publicitat, donades les limitacions de temps i espai que té, tendeix a simplificar, i aquesta simplificació es trasllada a molts àmbits: d'aquesta manera, quan es parla de "publicitat emocional", molts se centren només en una emoció dramàtica, és a dir, aquella provocada per la solució o superació d'un element negatiu (fill que torna a casa o troba feina, senyor que veu com tothom té un número de loteria i ell no, però per sort el senyor del bar n'hi havia reservat un...). Però cal tenir en compte que l'humor també provoca emocions, com el que trobem, barrejat amb tendresa a l'anunci de Movistar i Iphone 6²⁵ d'uns pares que no tenen clar què vol el nen per Nadal, si un avió o un camió. És a dir, igual que en cinema, música o literatura, de bones històries n'hi ha moltes, però cal perícia i trobar el to just en el moment d'explicar-les perquè arribin al públic.

En definitiva, la publicitat emocional és la corrent que comença a imposar-se ara, en el moment d'escriure aquest treball, a desembre de 2014, però cal veure quan triguen els usuaris en cansar-se d'aquests pretesos apropaments, en moltes ocasions forçats, de les marques i veure'ls com el que són, una estratègia més.

CONÈIXER EL CLIENT PER PERSONALITZAR

Però hi ha més vies per accedir als usuaris amb eficàcia i esquivar el seu rebuig a la publicitat convencional. Hem parlat de màrqueting de continguts i de missatges emocionals que connectin amb l'audiència. Però hi ha una tercera via, més directa, més simple: oferir als usuaris allò que realment els interessa. Els principals requisits per aconseguir-ho són: conèixer els usuaris i disposar de les eines adequades per arribar-hi

Segons Jordi Dasca, "Els departaments de comunicació ara estan obligats a conèixer molt més els seus consumidors, els hàbits de consum de mitjans que tenen i dominar molt millor les eines de que disposen per accedir-hi".

Judith Badia també considera que la clau no es troba tant en aconseguir clients "sinó en que aquests ens recomanin i en saber qui són"

²³ <https://www.youtube.com/watch?v=CP92dg6INLA>

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=aPXjNd8vp88>

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=TujrUKpvcZ0>

Les noves tecnologies han sofisticat el procés de comunicació amb els públics. Però al mateix temps ofereixen noves eines per accedir-hi amb més encert. Si abans un mitjà tradicional podia oferir als anunciants un perfil aproximat del seu públic i mostrar unes dades d'audiència, lectors o oients que justificassin la seva tarifa, ara, els nous mitjans, poden oferir dades més acurades del perfil dels seus públics. Però no només això, els nous mitjans aporten molts altres avantatges a les empreses:

- Mostren el missatge publicitari contextualitzat, és a dir, segons el contingut que l'usuari consumeix o busca en aquell moment.
- Permeten interactivitat.
- Realitzen una selecció més acurada del seu *target* perquè saben qui són els seus usuaris fins i tot en termes de comportament, és a dir, permeten mostrar el missatge publicitari a aquells usuaris que el mitjà sap que recentment s'han mostrat interessats en el producte de l'anunciant (*retargeting*).
- Pagament per click, és a dir, l'anunciant paga si l'usuari ha seleccionat el seu banner o anunci de text. Aquest usuari, si en arribar a la *landing page* de la companyia es mostra interessat en el producte que li ofereix i s'identifica amb les seves dades, esdevé un *lead*, és a dir, un usuari que ja no és anònim al qual hem arribat, que sabem que està interessat en el nostre producte i a qui, per tant, podem contactar per oferir-li, o un comprador si el nostre web permet compres.
- Mètriques més fiables.

I tot això ens porta a l'empresa de publicitat més gran i amb més projecció del món a l'actualitat: Google.

No oblidem que Google incideix en els usuaris en un moment clau: quan aquests busquen un contingut. A través del seu sistema publicitari *Adwords*, el gran cercador permet les empreses anunciar-se just en el moment en que l'usuari mostra interès pels seus productes o servei. Això es realitza a través de la subhasta de paraules clau, segons l'import que cada marca estigui disposada a pagar per aparèixer quan un usuari busqui determinat terme, apareixerà en millor o pitjor posició, amb possibilitats de segmentació territorial i d'alterar constantment aquesta tarifa. L'avantatge és que la marca paga per cada click sobre el seu contingut, és a dir, té un retorn real, quantificable i s'assegura que només pagarà per aquells usuaris que han vist realment el seu contingut.

Fa un temps, la proposta de Google ha donat un pas més amb el *retargeting*, una estratègia que permet les marques adreçar-se a aquells usuaris que prèviament han mostrat interès en els seus productes visitant el seu web. El funcionament del *retargeting* té dos punts clau: identificació dels usuaris i possibilitat de retrobar-los després durant la seva navegació. Pel que fa al primer moment, és l'empresa qui instal·la una *cookie* amb un identificador en cada usuari en el moment que aquests visiten determinades pàgines del seu web interessant-se en els seus productes. Aquesta informació es oferta per l'empresa a Google de forma que el buscador la trasllada a tota la seva xarxa de display, és a dir a tots els llocs web amb qui té acords per gestionar els seus espais publicitaris. D'aquesta manera, quan un usuari localitzat

per la marca com interessat en un producte determinat, entra en un d'aquests mitjans, se li mostra un anunci ofert per la marca. Les empreses disposen d'un panell de control que els permet veure en quins mitjans poden aparèixer, descartar-ne els que no desitgin, modificar els seus anuncis, canviar el període de vigència d'aquestes accions i moltes altres accions. L'avantatge per la marca és que s'adreça a un públic a priori interessat en ella i que en certa manera ha d'estar receptiu al seu missatge.

Per la seva banda, Twitter, Facebook i Youtube també ofereixen a les marques la possibilitat d'anunciar-se, sempre amb valors afegits com la flexibilitat i adequació dels missatges al context i públic, l'obtenció de dades de retorn reals, possibilitats d'interacció, pagament per retorn quantificable (no "impressions" sino interaccions, seguidor, visualitzacions de vídeo...). Però hi ha moltes altres vies d'accedir a l'usuari, a la seva vida quotidiana per formar part del seu estil de vida i connectar-hi com *l'advertgaming* o generar interaccions a través del joc i la publicitat en apps.

LES AGÈNCIES DE PUBLICITAT I COMUNICACIÓ

"En el actual entorno o contexto de cambio casi constante o permanente, de momento, las empresas de publicidad no pueden volcarse únicamente en una sola fórmula. Aunque en general todos los profesionales de las agencias pueden llegar a estimar hoy en día que el futuro más inmediato será el de un escenario de equilibrio en el que coexistirán la publicidad convencional y la digital durante los próximos años, habrá que ir haciéndose a la idea de que las agencias de creatividad, marketing interactivo y consultorías de marca son el futuro a medio y largo plazo y no muy tarde acabará por imponerse la comunicación digital (García López & Martínez Pastor, 2013)" Cabezuelo Lorenzo, F. (2013, pàg.7)

Francisco Cabezuelo sosté que s'ha produït un canvi radical que trenca amb el paradigma d'agència de publicitat existent fins ara, amb un model on es busca, cada cop més, que les empreses de comunicació realitzin una gestió més coherent i integrada de les marques i de la seva publicitat, d'una forma més adaptada a una comunicació bidireccional i propera als seus públics.

4.4 EINES I CANALS: DE LA REVISTA CORPORATIVA AL BLOG

En els darrers anys, dos fenòmens importants han provocat canvis significatius en les eines que utilitzen els departaments de comunicació per a la creació i difusió de canals propis.

Com indica Laura Sebastián, per una part la crisi ha portat les empreses a racionalitzar, "ja no s'imprimeix tant i s'opta per l'edició digital de butlletins electrònics, web i intranet per a la comunicació externa i interna"

DEL PAPER AL NEWSLETTER

És a dir, la crisi ha forçat una evolució lògica cap a la digitalització per les facilitats i estalvi de costos que implica. En un newsletter digital, el disseny, producció i distribució són molt més econòmics que en una revista en paper. Però hi ha altres avantatges com la reducció dels temps en tot el procés i l'agilitat per realitzar enviaments ràpids que suposa l'entorn digital, que permet també respondre: de manera més ràpida al ritme que marca l'actualitat.

Al mateix temps, si parlem de suports de comunicació interna o bé externa amb clients o distribuïdors, l'ús de l'email permet també un feedback més directe i dades sobre l'èxit de cada contingut. Amb les noves eines d'enviament d'emails i SMS de forma massiva, l'empresa pot conèixer qui, quan i quantes vegades ha obert un email i quins vincles d'aquest ha seleccionat, de forma que pot millorar les següents versions perquè sap quines fórmules funcionen més. A més, aquestes eines d'enviament permeten opcions de maquetació, o bé carregant un document html on ja s'ha realitzat el disseny, o bé emprant l'eina d'edició de la pròpia plataforma.

ELS CMS, MAJOR FACILITAT PER A LA PUBLICACIÓ WEB I GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

Si hi ha un element que ha suposat una millora per als departaments de comunicació, són els gestors de continguts (CMS), eines que permeten actualitzar els continguts d'una pàgina web de forma usable.

A FIATC Assegurances vam iniciar un projecte *d'ebusiness* que partia de la implantació d'un gestor de continguts web l'any 2002. Amb les limitacions del moment, la nova eina permetia el departament de comunicació publicar a internet textos i imatges que s'introduïen de forma molt simple a l'eina i que eren accessibles de forma immediata amb un disseny preconfigurat. Aquestes utilitats poden semblar del tot naturals l'any 2014 però a 2002 suposaven un gran pas per al departament de comunicació, que passava de precisar el suport continu de l'àrea de tecnologies de la informació, amb els retards i inconvenients que això suposava, a només fer-ho en els moments en que es precisaven millores o canvis tecnològics. Això va comportar una gran llibertat de publicació per al departament i per tant una activitat més intensa en aquest sentit.

Mesos més tard, les millores del CMS es van traslladar a la intranet i a la web B2C per a distribuïdors, fet que va millorar la comunicació interna, la gestió del coneixement i la comunicació amb els distribuïdors.

BLOGS CORPORATIUS

De forma global, a agost de 2015 la blogosfera creixia a raó d'un nou blog cada segon (Sifry, 2005)

Segons un estudi d'Enrique Dans de l'any 2006, el *blogging* corporatiu "es presenta com una oportunitat d'elevat interès i potencial rendibilitat. Suposa l'accés a una nova època, diferent de l'obscurantisme de les empreses tradicionals on la informació que surt de l'empresa ha de ser prudentment dosificada, una tendència que plantejarà no poques tensions i redefinicions en departaments com màrqueting o relacions externes, que implicarà a persones amb elevada visibilitat a la companyia i ubicarà a d'altres en posicions que mai haurien esperat tenir".

El principals objectius d'un blog corporatiu segons Enrique Dans (2003) són, en quant a comunicació externa, comunicar-se i establir relacions amb els clients, mitjans de comunicació o d'altres grups dins dels seus públics, el posicionament de l'entitat o de determinats individus d'aquesta com a experts en camps d'activitat de la indústria a la que l'organització pertany, la optimització del posicionament en cercadors d'internet, el reclutament de personal, o la realització de test o proves de productes o conceptes entre d'altres. Des de la vessant de la comunicació interna, segons Enrique Dans, els blogs poden ser magnífiques eines de gestió del coneixement, reflexió, difusió de la informació i cultura corporativa i d'alineament estratègic.

AVANTATGES DE LA DIGITALITZACIÓ EN LA CREACIÓ DE CANALS PROPIS

Podem concloure que la digitalització ha aportat facilitat en l'elaboració i difusió de continguts propis. Gràcies a les noves eines que permeten estils CSS, el disseny queda separat del contingut, de forma que els creatius poden definir l'estil dels missatges que volem traslladar a priori amb la supervisió del departament de comunicació i després els professionals que gestionen els continguts poden introduir-los de forma usable sense preocupar-se per aquest disseny. Però el que és més important és pensar que gràcies a aquesta digitalització, també s'han reduït temps i costos en la producció, fent gairebé immediat l'acte de publicació i, per molts suports, al mateix temps, fent-lo reversible. Quan el departament de comunicació ha creat ja la peça, sigui una notícia, un post, un banner, un vídeo, un email, pot publicar-la amb un mecanisme molt simple, sense esperar dies com quan les peces s'han d'imprimir, i molt més econòmic. A més, com dèiem, si hi ha un error, en la majoria de casos es pot decuplicar i rectificar, acció impossible i costosa amb el paper.

Això ha donat molta autonomia als departaments de comunicació respecte a creatius, abans imprescindibles per realitzar canvis en dissenys, als informàtics necessaris per publicar continguts en l'antiga web 1.0 i als impressors per produir les peces. Com dèiem, a més, també s'han reduït costos.

Tanmateix, aquesta autonomia no pot suposar una confusió de rols: els creatius i dissenyadors segueixen sent necessaris per definir l'estil i mantenir una identitat gràfica, encara que ara les eines de disseny, maquetació i manipulació d'imatges siguin més fàcils d'emprar. La funció del departament és marcar les directrius i portar-les a terme de forma autònoma o amb suport extern segons els seus recursos i objectius, sempre amb criteris d'eficiència.

Com veurem en l'apartat corresponent, aquesta situació ha portat canvis en els perfils dels professionals que componen els departaments de comunicació en dues vies contradictòries: polivalència i especialització.

Un dels avantatges importants de la digitalització és que ens ofereix dades fiables del consum dels continguts que oferim (visites, descàrregues, usuaris únics, interaccions, temps en web, clicks...) en els nostres mitjans a través d'eines com Google Analytics.

També podem saber què es diu sobre nosaltres i qui ho diu, ja sigui en tot l'espai web, amb eines com Google Alerts, o en xarxes socials, amb les eines anomenades abans com Hootsuite i Radian 6.

Aquestes eines obren àmplies possibilitats en la gestió de continguts i de la reputació corporativa i al mateix temps ens permeten detectar tendències i avaluar amb criteri l'èxit de les nostres accions.

LA DIGITALITZACIÓ A FIATC

FIATC Assegurances va mantenir, fins a 2010, una revista corporativa destinada als seus empleats i als mediadors d'assegurances, que suposen el seu canal de distribució principal. En aquesta revista s'hi publicaven notícies de l'entitat sobre productes, patrocinis, actes socials i esdeveniments, canvis organitzatius; reportatges sobre qüestions d'interès del sector, millores a l'entitat o productes i entrevistes amb professionals de l'empresa o del sector assegurador. Aquesta revista, d'unes 48 pàgines, tenia una tirada de 7.000 exemplars i s'editava trimestralment.



Imatges 36 i 37: Revista corporativa de FIATC Assegurances, darrer exemplar publicat el mes de gener de 2010, portada i contraportada.



Imatge 38: Revista corporativa de FIATC Assegurances, darrer exemplar publicat el mes de gener de 2010, fragment d'un reportatge.



Imatge 39: Revista corporativa de FIATC Assegurances, darrer exemplar publicat el mes de gener de 2010, mini entrevistes.



Imatge 40: Revista corporativa de FIATC Assegurances, darrer exemplar publicat el mes de gener de 2010, notícies sobre patrocinis i esdeveniments.

A partir del mateix any 2010, FIATC crea nous canals de comunicació digitals i en reforça d'altres existents:

- Newsletter de comunicació interna "La Cafeteria" amb informació sobre qüestions socials i organitzatives, noves iniciatives, millores i productes.
- Newsletter d'informació per a distribuïdor "FIATC en 5"
- Perfils socials per interactuar amb diversos públics: opinió pública, clients, mediadors.
- Replantejament de l'apartat de notícies de la web corporativa, amb nous formats i continguts.
- Reestructuració de l'apartat informatiu de la intranet i del canal B2C.



Imatge 41: primera edició del newsletter intern "La cafeteria" el juliol de 2010.
Imatge 42: edició de "La cafeteria" del 10 de febrer de 2011.

Este correo contiene imágenes, si no puede verlas, visualícelo en su navegador.



La Cafetería

Un espacio de encuentro

Lunes 18 de marzo de 2013

JORNADAS PARA RESPONSABLES DE ATENCIÓN AL CLIENTE

A lo largo de estos últimos meses, se han realizado las "Jornadas para los Responsables de Atención al Cliente" de las distintas sucursales de FIATC. Ha habido tres jornadas, en Barcelona el 29 de noviembre 2012 y Madrid los días 29 de enero y 14 de febrero, a las que han acudido un total de 51 responsables de Atención al Cliente de las distintas sucursales, además de responsables de los departamentos de Organización, Formación, Marketing y Comunicación. La jornadas se dividieron en dos partes: un brainstorming dirigido por Jordi Mayol, Director de Formación de FIATC y la sesión: Taller de voz y lenguaje corporal para la atención al cliente dirigida por Teresà Baró experta en habilidades de comunicación.



BRAINSTORMING: LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN TIEMPOS DE CRISIS



La técnica conocida como **brainstorming** o **tormenta de ideas** es una forma efectiva de generar ideas sobre determinados asuntos o materias. El brainstorming se celebra en grupo y persigue la participación de todos en un ambiente distendido. Con esa finalidad, un moderador plantea unas preguntas abiertas relativas a la materia en la que se desea profundizar, anotándose las ideas y conclusiones manifestadas por los asistentes en una pizarra o papelógrafo.

Al inicio de las Jornadas, bajo el nombre "La atención al cliente en tiempos de crisis", se llevó a cabo un brainstorming guiado por Jordi Mayol, director de formación, con la finalidad de profundizar en el conocimiento de nuestros clientes y reconocer puntos fuertes o débiles de nuestra relación con ellos.

¿Quién es nuestro cliente? ¿Qué ha cambiado con la crisis en el trato con nuestros clientes? ¿Cómo fidelizarlos en tiempos de crisis? ¿Qué puntos fuertes y aspectos a mejorar presenta la atención al cliente en FIATC? fueron algunos de los interrogantes planteados en el brainstorming.

[Leer más](#)

LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, UNA POTENTE HERRAMIENTA PARA ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS.



Teresà Baró experta en comunicación personal, desarrolló los principales elementos de este aspecto, que puede ser clave para conseguir nuestros objetivos en situaciones como reuniones, entrevistas o simples conversaciones telefónicas.

Algunas claves de la comunicación interpersonal:

Nuestra actitud es clave: empatía, seguridad, asertividad, positivismo, interés por el otro.

En la comunicación personal lo más importante es nuestro interlocutor, debemos focalizarnos en él y adaptar nuestro mensaje y el modo como lo modulamos a su estado de ánimo, situación, intereses, todo para lograr nuestro objetivo. La empatía es, pues, clave. Pero esta empatía hay que demostrarla con una escucha activa, es decir, demostrando que estamos escuchando lo que dice porque es importante: miramos a los ojos, asentimos con la cabeza y replicamos "entiendo", "sí", "ya veo", con sonidos de aprobación y completando sus palabras cuando veamos que no finaliza la frase.

Ante alguien nervioso conviene mantener la calma. Solo mostrándonos seguros de nosotros mismos, con un discurso asertivo, lograremos mantener el control.

Una actitud positiva ayuda. Sonreír (si es conveniente) favorece, utilizar un vocabulario en términos positivos (comunicación verbal) evitando palabras negativas como "problema", "incidente", "malo"...

[Leer más](#)

TODOS SOMOS ATENCIÓN AL CLIENTE

En FIATC todos somos Atención al Cliente, por lo que la intención de las Jornadas ha sido poder conocer las inquietudes, impresiones y experiencias de los distintos responsables, así como ayudar e intentar mejorar el desarrollo de las funciones del departamento. Estas jornadas son un buen punto de partida. La formación es una herramienta fundamental de crecimiento personal, al mismo tiempo que compartir experiencias con compañeros ayuda a la mejora del funcionamiento de los equipos. Pero una atención al cliente excelente, premisa fundamental para continuar siendo competitivos en el entorno actual, depende de toda la organización. ¡Porque todos somos Atención al Cliente!

Envía tus comentarios a lacafeteria@fiatc.es

Imatge 43: "La Cafetería, 18 de març de 2013"

Imatge 44: Newsletter "FIATC en 5'", novembre de 2014

Actualidad para el mediador en 5 minutos



MARTES 18 DE NOVIEMBRE DE 2014

FIATC en 5'

Salud y Ahorro, la hora de la verdad



Llega el momento para el cual llevamos un año preparándonos, el momento de vender con más fuerza salud y ahorro. Por eso te ofrecemos herramientas y facilidades, para que puedas aprovechar la época más propicia del año en la comercialización de salud y ahorro para la jubilación.

Más alcances que nunca

Salud, una campaña reforzada con nuevos productos



Bonificaciones para clientes y mejores retribuciones para el mediador

Este año ya sabes que ofrecemos bonificaciones de hasta 30€ por asegurado por nuevas contrataciones de salud. Pero, además de este impulso, ahora también dispones de nuevos productos que te permitirán adaptarte a lo que tu cliente necesita, con nuevas modalidades de copago y reembolso.

[Más información de la campaña.](#)

Vender solvencia

Ahorro para la jubilación, rentabilidad garantizada y obsequios



PPA con un interés del 3,35% anual bruto garantizado durante un año

La rentabilidad protegida de nuestro PPA es de nuevo el argumento principal de nuestra campaña de jubilación, aunque no podemos olvidar las distintas opciones de que disponen nuestros clientes, con PIAS que permite rescate y vertidos fiscales y distintas modalidades de planes de pensiones. Además, como ya es habitual ofrecemos obsequios por traspasos o contrataciones.

[Más información sobre la promoción](#)

Acabó llegando el frío

Momento de Seguresqui



Este año mantenemos las tarifas de Seguresqui para 2015.

Recuerda que nuestro seguro de esquí ofrece coberturas completas de rescate en pistas, asistencia médica, pérdida de equipaje, equip, clases o forfait, así como reparación y traslado o estancia de acompañante. No desaproveches la ocasión de ofrecer un nuevo producto para fidelizar a tus clientes. Todo por 39€ toda la temporada y 59€ todo el año.

[Más información](#)

En breve.

Dispones de herramientas de marketing para tus acciones comerciales en emedador.

Entra en el apartado Accede a > Areas FIATC > Marketing y comunicación y podrás acceder a puffs personalizables, imágenes para emails e información de producto.

Hemos actualizado el packaging y la documentación de la póliza en todos los seguros de Salud.

Dispones de la documentación en pdf en emedador.

Ahorro para la jubilación.

Se ha creado un nuevo menú en emedador para hacer más accesible la tarificación y suscripción de vida ahorro.

Infografía ahorro para la jubilación.

¿Qué productos de ahorro existen en el mercado? ¿Qué me ofrecen? ¿Cuál de ellos es el más adecuado a mis intereses? Esta infografía te ayudará de un modo visual a informar a tus clientes para potenciar tus ventas.

[Más información](#)

Seguridad, flexibilidad, libertad

Nuevos Seguros de Salud

Ya sabes que MEDIFIATC es una garantía para tus clientes. Nuestro principal seguro de salud les proporciona la tranquilidad de disponer de un seguro completo con una guía médica de alto nivel y sin copagos.

Las nuevas modalidades de seguro de salud ofrecen además flexibilidad a tus clientes: con las modalidades P5 (copago bajo) y P15 (copago medio) obtendrán una prima adecuada al uso de servicios.

Además, la modalidad Selec aporta libertad a las familias para escoger profesionales o clínicas externas a la guía médica para ginecología y pediatría en modalidad de reembolso de gastos.

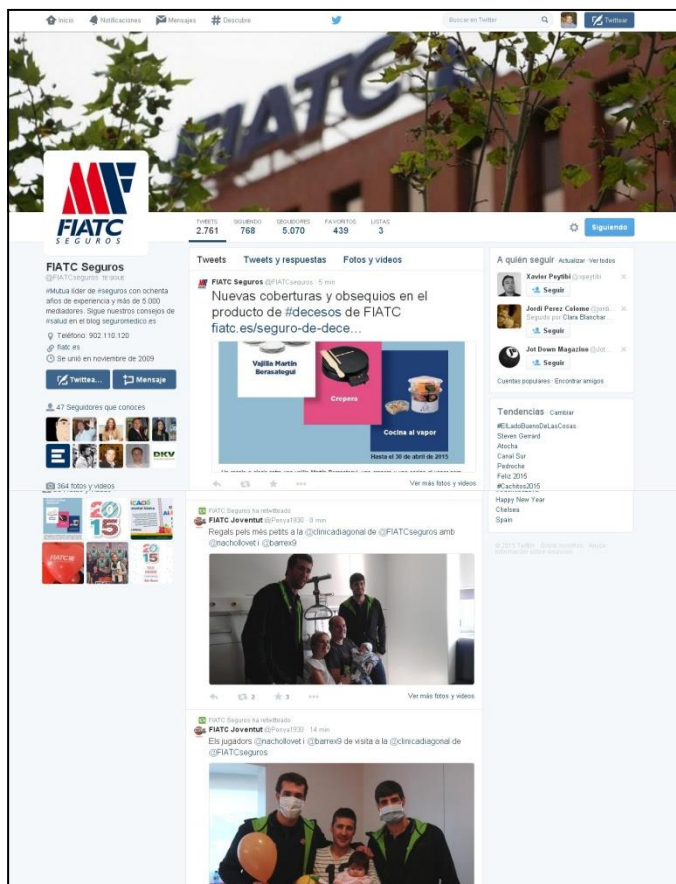
Las modalidades Multi, de reembolso de gastos, suponen libertad total para acceder a profesionales y centros aunque no se encuentren en la guía médica.

Imatge 45: Home de la Intranet, FIATC Assegurances (esquerra).

Imatge 46: Home de la pàgina web de FIATC Assegurances (dreta) amb l'apartat de notícies ("actualidad") a la part superior esquerra.



Imatge 47: apartat de notícies a la pàgina web de FIATC Assegurances.



Imatge 48: compte de Twitter de FIATC Assegurances.

LES SALES DE PREMSA DIGITALS

Segons Ana Almansa (2004, pàg. 13) l'any 2004 "els gabinets de comunicació no utilitzen tot el que podrien els avantatges que suposa internet. Encara que alguns solen enviar informació per email, encara mantenen en paral·lel l'ús del fax. Així mateix no solen facilitar imatge ni so a través de la xarxa (tot i que hi ha algunes mancances tecnològiques, avui en dia internet permet la divulgació d'imatge i so en unes condicions acceptables)"

L'estudi "Los gabinetes de comunicación online en las empresas del Ibex 35" de Berta Garcia Orosa (2013) analitza l'ús 2004 de les noves tecnologies i presència de la sala de premsa a la web a les empreses de l'Ibex 35 amb les conclusions següents:

Any 2003: 4 de cada 10 empreses de l'Ibex comencen a crear la seva identitat corporativa a la xarxa abans de 2003.

Any 2008 tots els departaments de comunicació d'aquestes empreses ja tenen pàgina web i utilitzen el correu en la seva relació amb els mitjans.

En entitats més petites, aquest percentatge es redueix al 73% de presència a internet i el 64,28% d'ús del correu electrònic (García Orosa, B. 2009, pàg. 22), és a dir, encara hi ha un 35,72% d'empreses que no fan servir el correu electrònic per relacionar-se amb els mitjans.

Any 2012: 80% de les entitats de l'Ibex 35 disposen de sala de premsa online, un 11,5% disposa d'un apartat de notícies i un 8,5% no en té.

Evolució en la forma de mostrar el contingut i actualitzar la pàgina.

Mentre l'any 2003 la majoria de sales de premsa mostraven continguts molt estàtics i amb una clara comunicació unidireccional empresa mitjà (98,7%), l'any 2012 hi ha una clara evolució. Les empreses incorporen continguts amb hipervincles interns i externs i etiquetes en un estil de comunicació més digital, incorporen continguts multimèdia com imatges d'esdeveniments, fotografies dels directius, audiovisuals d'aquests mateixos esdeveniments. Aquest darrer canvi, la inclusió de multimèdia, amb un apartat propi, ha estat molt rellevant des de 2008. També ara es comencen a incloure elements de jerarquització de la informació a partir de l'interès que genera en l'usuari com "el més llegit" o "el més buscat" i aspectes com la geolocalització.

Algunes entitats com Repsol també han adaptat la seva sala de premsa online amb dispositius mòbils.

Cal dir, tanmateix que l'actualització de continguts segueix el ritme de l'agenda de l'entitat, és a dir, en funció dels esdeveniments o missatges a enviar, es generen continguts, no hi ha una generació periòdica al marge d'aquesta agenda.

Establir converses amb els seus públics

L'any 2010, la majoria d'empreses de l'Ibex 35 tenen una presència escassa a les xarxes socials, amb perfil de LinkedIn i algun perfil a Facebook per difondre les seves accions de RSC o patrocinis. L'any 2012, el 86% d'aquestes empreses utilitza Twitter, el 71% Facebook i el 69% Youtube (Medialuna, 2013). Pel que fa a la presència de botons d'accés i compartir continguts a les xarxes socials dins de la sala de premsa, la primera xarxa en quant a presència és Twitter amb un 25,71%, seguit de Youtube amb un 14,28%, LinkedIn amb un 11,42% i Facebook amb un 2,85%.

4.5 ELS DEPARTAMENTS DE COMUNICACIÓ I ELS SEUS PROFESSIONALS

“Els nous reptes són faraònics. Ens trobem en un moment tan apassionant com complex que requereix de la nostra perícia, coneixement i formació en tots els àmbits.” Jordi Dasca, soci i CEO de Smäll.

“La nova comunicació ha d'aprendre a escoltar, dialogar, contactar, connectar, relacionar-se, recordar, emocionar, enamorar, compartir, comprometre's, ser accessible, transparent, integrar-se en la vida de la gent.” Judith Badia, Professora de Màrqueting Estratègic i Operatiu, Universitat Pompeu Fabra.

“Jo diria que la comunicació té cada cop un paper més rellevant i estratègic, de major incidència en el negoci.” Cristina Singla, cofundadora i CEO de Netsense.

“Tota empresa u organització comunica, ja sigui de manera conscient o inconscient. Abans potser es pensava que amb la publicitat ja era suficient per vendre, però els mitjans de comunicació, i també l'accés generalitzat a Internet, ha donat com a resultat un consumidor/usuari diferent, més informat i més crític i han entrat en joc altres aspectes a l'hora de triar que comprem o que consumim.” Laura Sebastià, Responsable de Comunicació de la Confederació de Comerç de Catalunya.

Si acceptem que la comunicació ha esdevingut una disciplina més sofisticada en els darrers anys, que suposa més reptes i oportunitats a les empreses, és lògic pensar que els departaments de comunicació i els seus professionals han adquirit més rellevància i han evolucionat en aquesta mateixa proporció dins d'aquestes empreses.

L'estudi de Dircom “Estado de la comunicación en España 2010”, realitzat entre el 25% de les empreses que més facturen a l'Estat, després les conclusions següents:

La comunicació és més important a 2010 del que ho era a 2005. Un 91,3% de les empreses disposen de departament propi l'any 2010 enfront del 78% de 2005.

El departament de comunicació ha guanyat pes entre 2005 i 2010. En el 75,63% de les empreses, aquest departament depèn del màxim òrgan de direcció l'any 2010. La seva dependència respecte al director de màrqueting ha disminuït, es trobava en el 9,5% a 2005, mentre que a 2010 era del 5,85%.

Els dircom són, en la seva majoria, periodistes. El 35,3% dels professionals que dirigeixen la comunicació a les empreses l'any 2010 són periodistes, gairebé 2 punts més que a 2005.

Els dircom són usuaris mitjos de les noves tecnologies. El 60% dels enquestats es considera usuari mig de les noves tecnologies, un 18,5% avançat i un 5,4 % molt avançat. El 82% participen a les xarxes socials.

El dircom és més estratègia que tècnic. Respecte a les tasques que fa el director de comunicació, hi ha un increment de la importància de les tasques estratègiques, com assessorar la direcció i dissenyar estratègies i una reducció de les tècniques. Sobre les seves funcions, la considerada més important és la de definir les estratègies de comunicació i la segona aprovar-ne les accions.

RSC i comunicació interna, les dues funcions que més importància han guanyat. 9 de cada 10 consideren que les disciplines que més importància han guanyat són la RSC i la comunicació interna, però que la funció més important que desenvolupa el departament segueixen sent les relacions amb els mitjans.

El nombre de persones que formen els departaments de comunicació s'ha vist reduït en els darrers anys.

VISIÓ GENERALISTA, EXECUCIÓ ESPECIALISTA

La crisi de la publicitat convencional, els canvis en el consum de mitjans i la importància creixent dels continguts digitals (l'any 2013 suposaven un 52,8% de la facturació total del sector de continguts a Espanya segons PWC) genera la necessitat de professionals amb competències digitals. L'any 2015, es preveu que existiran fins a 700.000 llocs vacants en l'àmbit de les TIC (AMETIC - PWC, 2013)

Segons un estudi de Patricia Núñez i altres autors (2013), el nou model de comunicació suposa la creació de nous perfils professionals i l'adaptació de molts dels existents al nou entorn. Els autors destaquen els següents com alguns dels més requerits vinculats amb les àrees de màrqueting i comunicació:

Experts en xarxes digitals (community managers).

Desenvolupadors de continguts per a les marques (*brand entertainment*).

Programadors creatius.

Dissenyadors Front/End.

Professionals de comptes, mitjans i planificació estratègica que siguin experts en nous mitjans, *planners* digitals.

Responsables de producció amb coneixements de nous mitjans.

Digital marketing managers.

Customer intelligence managers.

Responsables web.

Estrategues digitals.

Especialistes en posicionament web. A través d'estratègies SEO com el *link building*, els *tags* i una correcta construcció dels espais web i SEM (posicionament en espais publicitaris) aconseguen un millor posicionament de la marca a internet.

Responsables de *mobile i search mobile*.

Content curators (recerca, agrupació i organització de la informació per a la generació de continguts).

En posicions més globals i directives, destaquen el *Brand Manager* i el *Global Marketing Strategy Manager*. El *Brand Manager* és el màxim responsable de comunicació de marca; de posicionar l'empresa, segmentar els clients i desenvolupar les eines necessàries per dur a terme l'estratègia de marca. El *Global Marketing Strategy Manager* és el directiu que dissenya l'estratègia de comunicació amb una posició transversal per dirigir tots els perfils del departament de màrqueting vinculats amb l'àrea digital.

Ens trobem doncs, amb un entorn on creació, producció i difusió es fusionen en un nou espai digital que requereix nous coneixements, de forma que els reptes dels professionals de la comunicació van en dues vies oposades: especialització i polivalència. La sofisticació de les eines fa que, com hem vist, apareguin veritables especialistes en una parcel·la del procés. El problema rau en que, tal i com indica la Asociación Española de Agencias de Publicidad (2010), les agències no poden mantenir experts en cada sector i per això necessiten professionals experts en nombroses àrees de la web 2.0, la interactivitat, el màrqueting digital, xarxes socials, etc.

Aquesta és una petició lògica i comprensible per part de les agències, quan més polivalents siguin els seus professionals, més servei podran donar als seus clients amb recursos propis. Però cal fer-hi dues puntualitzacions: en primer lloc, "expert" i "polivalent" són termes contradictoris, sobretot si estem d'acord en que les eines i estratègies han arribat a un elevat grau de sofisticació i que el canvi és constant. En segon lloc, el plantejament que l'agència ha d'oferir servei en tot amb recursos interns és lloable però poc realista perquè per una banda els àmbits d'actuació s'han multiplicat i per l'altra les agències, després de la crisi, s'han vist reduïdes i empeses a un nou model de col·laboració. Un model de col·laboració entre equips diferents, de grups de treball que es creen per fer front a projectes i on cada membre aporta el seu valor. Per posar un exemple: una agència no necessita tenir experts en creació 3D, per polivalents que siguin a no ser que s'hi dediqui exclusivament i tingui molts projectes, perquè en el moment de produir una peça amb aquesta tècnica podran acudir a un soci extern de confiança que dominarà les darreres tècniques del procés.

La conclusió lògica que extreu l'estudi de Patricia Núñez i altres autors (2013) d'aquesta situació és que aquells professionals de la comunicació orientats a la creativitat i elaboració de continguts com publicistes o periodistes, hauran de desenvolupar coneixements en l'utilització de software i hardware específics a un nivell més enllà del propi d'un usuari estàndard, incloent-hi la programació. Però, per la seva banda, els professionals amb una formació més tècnica en informàtica i telecomunicacions, hauran de formar-se en competències més creatives.

En aquest sentit, la meva conclusió personal sobre com hauríem d'afrontar els professionals de la comunicació els nous reptes formatius derivats de la digitalització és que els professionals provinents del periodisme, la comunicació i la publicitat han d'entendre i estar al dia de les eines i processos digitals existents i n'han de tenir un cert domini, mentre que els experts en telecomunicacions i informàtica han de beure dels recursos dels seus companys creatius. És necessari que ambdós perfils estiguin coordinats i treballin en equip, ara bé, cadascú ha de fer la seva tasca, sobretot si tenim en compte que, tant missatges com eines han arribat a un nivell elevat de sofisticació que requereix el màxim esforç i formació dels mateixos professionals en la matèria.

Els departaments de comunicació, com veiem en l'estudi de Dircom, han de ser els experts que assessorin els directius de les empreses i han de saber triar bons aliats, experts en cada disciplina. Han de "fer fer" i no tant "fer" directament, tret, és clar, d'aquelles funcions més estratègiques i indelegables. Al seu temps, el valor principal de les agències de publicitat i comunicació ha de ser el de guiar els seus clients cap a les solucions més adequades i facilitar-los la millor execució. És a dir, una visió generalista, creativa i flexible i orientada a la innovació, combinada amb una execució duta a terme per especialistes.

A Espanya, gairebé 7 de cada 10 directors de comunicació creu que el principal repte de la disciplina està vinculat amb dominar l'evolució digital i la web social (Informe de Dircom, 2012: 32) Potser "dominar" no és una expressió gaire afortunada en aquest cas. Ningú domina un huracà. Sí ho és si es refereix a treballar per estar al dia, intentar conèixer les noves tendències que apareixen contínuament, saber identificar aquelles que poden perdurar i descartar aquelles que són meres modes passatgeres i efímeres (veiem el cas de Second Life). D'aquesta manera podem, ja no anticipar-nos (pretendre-ho ens faria passar per il·luminats) però sí adaptar-nos, saber fluir per seguir navegant amb les embranzides d'aquest huracà comunicatiu que estem vivint. Com dèiem, aquest és el valor principal que poden aportar els professionals de la comunicació: criteri, coneixement i experiència davant d'un entorn incert, canviant i sofisticat.

5 CONCLUSIONS

Amb la incorporació i democratització de les tecnologies digitals a partir dels primers anys de segle, els canals, les eines i els mitjans són més fàcils d'emprar i cada cop hi ha més usuaris que les dominen. Els públics, passius, esdevenen usuaris actius. El poder de comunicació ja no es troba de forma absoluta en mans de corporacions i els mitjans de comunicació tradicionals, sino que cal tenir en compte els ciutadans.

La comunicació interpersonal es fon amb la massiva en un aparell que està la major part del dia a menys de 20cm. del nostre cos: el mòbil, que ofereix mobilitat, immediatesa i disponibilitat continua.

Aquest procés s'accelera durant els darrers anys de la primera dècada de segle amb la creixent democratització de les connexions i els smartphones, la TDT i la irrupció de les xarxes socials. L'entorn comunicatiu ha quedat reconfigurat, ara és més complex, sofisticat i amb canvis constants. Fruit d'això i dels errors de plantejament empresarial previs que en sobredimensionaven les possibilitats, els mitjans de comunicació entren en crisi l'any 2008 i queden molt afeblits davant les empreses i poders públics. Això suposa atur per als professionals i caiguda en la qualitat dels continguts per la disminució de recursos dels mitjans i descapitalització de les redaccions. La irrupció de no professionals del periodisme en l'entorn mediàtic gràcies a les xarxes socials encara genera més confusió. Les conseqüències són l'excés d'informació (infoxicació) moltes vegades no contrastada, d'errors i de continguts sensacionalistes i banals per aconseguir audiència (infotainment), a més d'una agenda informativa plana i uniforme perquè molts mitjans no poden invertir en elaboració de materials propis i es limiten a replicar notícies d'agència.

A causa d'aquest afebliment dels mitjans i de les oportunitats que ofereix una societat interconnectada, la lluita entre les empreses per ocupar l'espai comunicatiu és aferrissada.

Reputació corporativa

La reputació corporativa és valuosa però fràgil i entra en conflicte amb l'afany de destacar que tenen les marques en un àmbit carregat de soroll informatiu. Les empreses han de trobar el punt mig entre cridar l'atenció en un entorn on tothom crida i fer-ho sense fer mal a la marca. Al mateix temps, la comunicació ha esdevingut un diàleg, la transparència i la interacció són ara obligacions per a les empreses que han de trobar la manera de mantenir aquest diàleg amb els seus públics generant bona imatge, tot i les limitacions que imposen les xarxes socials, on hi trobem activisme i missatges interessats que es mostren com si fossin espontanis, manipulació, anonimat i demagògia. I tot això amb limitacions d'espai en mitjans com Twitter on també és fonamental el factor temps en una comunicació molt espontània i immediata.

Relacions amb els mitjans de comunicació

Els focus d'atenció dels comunicadors d'empresa es multipliquen: cal prestar atenció als mitjans de sempre, als nous mitjans (on també participen les capçaleres de sempre i els seus professionals individualment) als ciutadans, que ara també participen, i als influenciadors.

Els mitjans tenen menys temps, menys professionals i molts dels periodistes més experts ja no hi són. A més hi ha més informació competint per copsar l'agenda. Cal ser clars i sintètics, aportar continguts d'interès i fer-los arribar de manera fàcil i sintètica. Les sales de premsa poden ser de molta ajuda. És important interactuar amb els periodistes a les xarxes socials, en especial a Twitter, una de les més emprades pel periodistes per rebre alarmes, difondre i promoure continguts, generar opinió i copsar-la.

Les xarxes socials són una nova via de comunicació més directa que cal tenir en compte, com també cal localitzar i arribar als influenciadors dels nostres públics: professionals, prescriptors, experts, celebritats, altres marques, periodistes, bloggers.

Els temps són molt importants. La informació és difícil de controlar, ja no valen els antics plantejaments d'enviar notes de premsa i esperar que sortissin al dia següent, la informació pot arribar a tothom en segons. Com diu Laura Sebastián, ara tots portem l'oficina a la butxaca i això suposa avantatges en la gestió de la comunicació però al mateix temps reptes, el llistó d'exigència es troba molt alt.

Comunicació persuasiva i publicitària

Amb uns mitjans tradicionals afeblits, i públics que disposen de mitjans per accedir als continguts que eviten la publicitat convencional, les empreses han de buscar altres vies per fer arribar els seus missatges comercials i generar vincles amb els seus públics: els continguts, que són oferts amb un to que intenta mostrar empatia i connectar amb l'audiència, perquè ja no parlem "d'impactar" sinó de "connectar". El repte es troba en generar continguts propers, útils i d'interès per a les persones, que aportin valor, siguin únics i defineixin la marca que els ofereix.

Dins del màrqueting de continguts hi trobem estratègies com el *branded content* que consisteix en crear un contingut de valor per a l'usuari (poden ser audiovisuals, textos, esdeveniments o jocs interactius entre d'altres) alineat amb els nostres valors de marca i evitant el corporativisme (la marca sol aparèixer al final). Algunes marques també aposten per *l'inbound marketing* que combina generació de continguts, SEO i accions en xarxes socials per fer que el consumidor se senti atret per la marca i no sigui aquesta qui l'envaeix. La fi més cobejada pels professionals de màrqueting i publicitat en el moment de dur a terme aquestes estratègies és la viralitat: aconseguir que els usuaris traslladin el missatge i en parlin. La viralitat és tan difícil d'assolir com delicada, el més desitjable és aconseguir-la sense danys per a la reputació corporativa. Finalment dir que una bona estratègia de continguts ben aplicada pot donar millor resultats que la publicitat tradicional però també pot implicar una inversió important en producció i en mitjans.

En aquest afany de connectar amb els seus públics, les marques estan modulant el to dels seus missatges cap a les emocions, buscant mostrar empatia amb les persones i traslladant missatges d'unió, solidaritat, treball en equip i esforç que s'adeqüen més a l'entorn de crisi existent.

Una altra via més directa de connectar amb els públics és oferir-los allò que sabem que els interessa a través de la publicitat en cercadors (especialment Google Adwords) per paraules

clau o del *retargeting*, una estratègia que permet identificar usuaris que s'han mostrat interessats en el nostre producte i mostrar-los el nostre missatge quan es troben navegant per internet. Els principals avantatges que ofereixen els mitjans digitals davant dels tradicionals són la possibilitat d'una segmentació més acurada, tarifació per interacció real (clicks, followers, interaccions...) i eines de mesura més fiables.

Eines i canals de comunicació propis

Les tecnologies digitals han suposat una evolució important en la difusió de continguts propis per a les empreses. Els newsletters, les intranets i webs corporatives i els perfils d'empresa en xarxes socials substitueixen les revistes de paper i ofereixen avantatges d'immediatesa, estalvi de costos, ràpida actualització i possibilitat més àmplia de feedback, així com un coneixement fiable de les pautes de consum de continguts dels seus públics que els permeten reconduir inèrcies negatives i potenciar les positives, tot gràcies a mètriques molt fiables.

A més dels canals, les eines d'edició d'aquests han millorat en quant a facilitat d'ús. Els gestors de continguts (CMS) han posat a l'abast dels professionals de la comunicació corporativa la possibilitat d'editar i publicar online. També hi ha eines de generació i enviament d'emailings i sms massius amb funcions estadístiques. Aquestes eines suposen independència dels professionals de la comunicació, abans supeditats a les àrees tecnològiques per editar o publicar a la web.

Cal tenir en compte també el paper dels blogs corporatius, cada cop més útils per generar continguts, posicionar la marca a internet i apropar-se als usuaris amb un format més natural, més proper a les persones.

També les sales de premsa digitals, cada cop més sofisticades i amb més utilitats, han esdevingut una necessitat per tal d'arribar als periodistes i influenciadors i oferir-los continguts de qualitat amb rapidesa i comoditat sense la necessitat de la seva presència física, cada cop més difícil d'assolir per les dificultats econòmiques dels mitjans.

Els departaments de comunicació i els seus professionals

Com a reflex de l'increment de la importància de la reputació corporativa i dels canvis en la publicitat i els mitjans que fan que els antics paradigmes ja no siguin vàlids, La comunicació adquireix importància a l'empresa. Un departament amb experts sobre el tema és més necessari que mai. Els directors de comunicació adquireixen un rol més estratègic que tècnic, d'assessorament a la cúpula directiva de l'entitat.

És precís que la comunicació tingui una posició transversal a l'empresa amb incursions dels professionals de la comunicació en terrenys com l'atenció al client, el màrqueting, l'àrea comercial o fins i tot de producció. Cal coordinació amb aquestes àrees i un contacte directe amb els òrgans de decisió de l'empresa.

Els perfils dels professionals de la comunicació tendeixen a la digitalització amb noves posicions abans no existents. S'apunta a una hibridació dels perfils on els publicistes, periodistes i comunicadors hauran d'adquirir aptituds tecnològiques i els tècnics aptituds creatives, tot i que la sofisticació dels missatges i les eines i l'exigència de qualitat obliga a una

especialització i a la creació d'equips ben coordinats on cadascú es desenvolupa la seva pròpia disciplina.

Es fa necessària una posició global i actualitzada dels professionals de la comunicació, cal que coneguin les darreres tendències per definir estratègies, que mantinguin una actitud d'innovació continua i sàpiguen executar les seves accions amb creativitat.

El rol dels experts en comunicació a les empreses ha de tendir cap a una visió generalista que pugui guiar la direcció en un entorn canviant i sofisticat i dirigir equips especialitzats. A les agències, es fomenten les col·laboracions entre professionals per projectes on cadascú és expert en el seu àmbit més que les grans superestructures poc àgils i difícils de mantenir.

Finalment, cal també que les empreses reflexionin i es plantegin si cada un dels seus moviments va encaminat a satisfer les necessitats dels seus clients.

Bibliografia

Aladro, E. (2013). Las teorías profesionales y las 5 crisis del periodismo. *Cuadernos De Información y Comunicación*, 18, Pàg. 69-81.

Recuperat de: <http://search.proquest.com/docview/1425430312?accountid=15299>

Arribas, F. (2013). La comunicación, nuevas tendencias/Communication, new trends. *Historia y Comunicación Social*, 18, 627-642.

Recuperat de: <http://search.proquest.com/docview/1508553596?accountid=15299>

Cabezuelo-Lorenzo, F. (2013). Cinco años de crisis en el mercado de la comunicación (2008- 2013)/Five years of crisis the communication market (2008-2013). *Historia y Comunicación Social*, 18, 703-715.

Recuperat de: <http://search.proquest.com/docview/1508553628?accountid=15299>

Cardoso, G., (2010), *Los medios de comunicación en la sociedad en red: filtros, escaparates y noticias*, Barcelona: Editorial UOC.

Cardoso, G.(gener 2011). Más allá de Internet y de los medios de comunicación de masas. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, pàg. 1-10.

Casado, A.M., Méndiz A., i Peláez, J. I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Comunicación y Sociedad*, 26 (1), 47-66. Pamplona: Universidad de Navarra.

Recuperat de: <http://search.proquest.com/docview/1468444590?accountid=15299>

Castelló Martínez, A., Ramos Soler, I., y Del Pino Romero, C. (2013). El discurso publicitario en la crisis económica: Nuevos valores y redes sociales/The advertising speech in the economic crisis: New values and social networks. *Historia y Comunicación Social*, 18, 657-672.

Recuperat de: <http://search.proquest.com/docview/1508001225?accountid=15299>

Castells, M. (2003). La interacció entre les tecnologies de la informació i la comunicació i la societat xarxa, un procés de canvi històric. *Coneixement i Societat: Revista d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació*, 1, 8-21.

Cobo, C., i Pardo, H. (2008), *Planeta web 2.0 Inteligencia col·lectiva o medios fast food*, 27-59.

Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación (2010). "El estado de la comunicación en España". Madrid: Dircom.

Echeverría, J. (13 d'abril de 2002). *Ética en Internet. El País, Babelia*.

Recuperat de: http://elpais.com/diario/2002/04/13/babelia/1018653430_850215.html

García Orosa, B. (2013). Los gabinetes de comunicación online de las empresas del Ibx 35. *Historia y Comunicación Social*, 18, num. especial octubre, 295-306.

Recuperat de: <http://search.proquest.com/docview/1508001322?accountid=15299>

Himanen, P., (2001), *The hacker ethic, and the spirit of the information age*, New York: Random House.

Lévy, P,(2004), *Inteligencia Colectiva por una antropología del ciberespacio*. Washington: Organización Panamericana de la Salud (Unidad de Promoción y Desarrollo de la Investigación y el Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud).

Marta-Lazo, C., Garcia-Idiakez, M. (Junio de 2014). El uso profesional de la red social Twitter en la redacción del diario español El País. *Palabra Clave* 17 (2), 353-377.

Núñez, P., García, P., y Abuín, N. (2013). Profesionales digitales en publicidad y comunicación. Una aproximación a las necesidades del mercado laboral. *Cuadernos De Información y Comunicación*, 18, 177-187. Recuperat de: <http://search.proquest.com/docview/1425430428?accountid=15299>

Parra Meroño, M. C. (2013). Análisis teórico y empírico acerca de la dirección de comunicación en la empresa. *Historia y Comunicación Social*, 18, num. especial octubre, 445-453.

Robles, S., Zambrano, E. (2011). Relaciones públicas 2.0 (Educomunicación). *Fonseca, Journal of Communication*, 3, 73-96.

Soengas Pérez, X., Rodríguez Vázquez, A.I., y Abuín Vences, N. (2014). La situación profesional de los periodistas españoles: las repercusiones de la crisis en los medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 104 - 124.

Recuperat de: http://www.revistalatinacs.org/o69/paper/1003_USC/o6_S.html

DOI: 10.4185/RLCS-2014-1003

Villafañe, J., (2004), *La buena reputación*, Claves del valor intangible de las empresas, Madrid, España: Pirámide.

2004-2014 ODISSEA A LA XARXA
Una visió de la comunicació d'empresa.

Estudi finalitzat l'11 de gener de 2015 com a dissertació final del Grau de Comunicació de la UOC.

Autor: Manel Madroñal Miracle.

Coordinadora: Leticia Fraga Colman.

Agraïments: Judith Badia, Jordi Dasca, José Luis Cendrero, Laura Sebastián i Cristina Singla.