

Sistemes de les relacions públiques

Ferran Lalueza Bosch

PID_00172709



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Subjectes promotors	7
1.1. Naturalesa dels subjectes promotors	7
1.2. Recursos dedicats a la comunicació	9
1.3. Activitat comunicativa	11
1.4. La reputació com a objectiu	14
2. Subjectes executors	18
2.1. Naturalesa dels subjectes executors	18
2.2. Departaments interns	20
2.2.1. Denominació	20
2.2.2. Organització	21
2.2.3. Funcions i activitats	25
2.2.4. Professionals	28
2.2.5. Els millors	29
2.2.6. Nou escenari	30
2.3. Empreses consultores	31
2.3.1. Denominació	31
2.3.2. Organització	33
2.3.3. Funcions i activitats	35
2.3.4. Mercat	36
2.3.5. Aspectes econòmics	41
2.3.6. Professionals	45
2.3.7. Les millors	46
2.3.8. Nou escenari	90
2.4. Avantatges i inconvenients	94
3. Públics	99
Resum	102
Exercicis d'autoavaluació	105
Solucionari	106
Bibliografia	108

Introducció

"Les relacions públiques són una cosa senzilla. El que és veritablement difícil és dur-les a terme de forma professional."

Sam Black

El sistema de les relacions públiques s'articula entorn de tres subjectes:

1) Subjectes promotors. Són totes aquelles organitzacions que decideixen dur a terme accions de relacions públiques per aconseguir o facilitar la consecució de determinats objectius. Per exemple, una entitat bancària.

2) Subjectes executors. Són els professionals que s'ocupen de planificar i executar les accions de relacions públiques per als subjectes promotors. Seguint amb l'exemple del banc, podria ser el seu departament de comunicació i relacions públiques o bé una empresa consultora externa.

3) Públics. Són tots aquells actors socials amb els quals els subjectes promotors desitgen harmonitzar els seus interessos i punts de vista. En el cas del banc, poden ser els seus accionistes, els seus clients, els seus empleats, els sindicats representats en el comitè d'empresa, les administracions públiques que tenen potestat per a regular la seva activitat, les altres entitats bancàries que operen al mateix mercat, les agrupacions sectorials que vetllen pels interessos de la banca i un llarg etcètera.

En aquest mòdul, analitzarem els tres subjectes per a conèixer-los més bé. Posarem un èmfasi especial, això sí, en els subjectes executors ja que aquesta assignatura del grau de Comunicació pretén contribuir a la vostra formació per a l'exercici d'aquest rol.

Per cert, segons el diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC), un *sistema* (del llatí *systema*, i aquest del grec σύστημα;) és "[un] conjunt les parts del qual estan coordinades segons una llei i contribueixen a un determinat objecte". De moment, ens centrarem en el sistema per si mateix, per mitjà dels seus subjectes. L'objecte al qual contribueix, si us sembla, el revelarem en el mòdul 3, dedicat als processos de les relacions públiques.

Objectius

Els principals objectius d'aquest segon mòdul que l'alumnat ha d'assolir són els següents:

- 1.** Conèixer les opcions que tenen les empreses i institucions per a organitzar el disseny i el desenvolupament dels seus programes de relacions públiques.
- 2.** Ser capaç de seleccionar, per a una entitat determinada, la forma més idònia d'estructurar i articular la seva política de comunicació i relacions públiques.
- 3.** Aproximar-se al treball desenvolupat pels departaments interns i les empreses consultores considerats referents al sector.
- 4.** Ser capaç d'identificar les necessitats d'una organització en matèria de comunicació i de reputació.
- 5.** Determinar l'impacte d'Internet i, en particular, de les xarxes socials virtuals en les rutines de la professió.

1. Subjectes promotors

1.1. Naturalesa dels subjectes promotors

A Arceo Vacas (dir., 1999), Antoni Noguero emprà l'expressió *subjectes promotors* per a denominar les entitats que impulsen la realització d'accions de relacions públiques en defensa dels seus objectius i interessos. En un llenguatge més planer, aquests subjectes també són coneguts usualment com *el client*.

Per als departaments de relacions públiques pertanyents a les entitats que actuen com a subjectes promotors, es tracta d'un client intern. Per a les agències de comunicació i relacions públiques que actuen com a consultores externes, aquestes entitats són efectivament els seus clients en el sentit convencional del terme.

Tant si es diuen subjectes promotors com si es diuen clients, en tot cas ens referim a les organitzacions que utilitzen les estratègies i les tècniques pròpies de les relacions públiques per a obtenir determinats resultats favorables als seus interessos. De vegades, el client també pot ser una persona física però el més habitual és que, quan un individu es converteix en subjecte promotor de relacions públiques, tingui certa estructura organitzacional.

Promotors col·lectius o individuals

Els professionals que porten les relacions públiques de Beyoncé solen treballar per a les productores discogràfiques o cinematogràfiques que en aquell moment la tenen en contracte, per a les promotores dels seus concerts o per a companyies que vehiculen l'activitat empresarial de la cantant afroamericana en camps com el disseny de moda. En l'extrem oposat al model de les grans celebritats, hi ha relacions públiques que treballen per a figures del món de l'espectacle molt més modestes però que també tenen certa estructura empresarial encara que sigui reduïdíssima o fins i tot unipersonal. Penseu, per exemple, en un mag de segona –o tercera– fila que treballi com a autònom i contracti els serveis d'un professional de les relacions públiques perquè el promocióni. Us ho imagineu? Doncs no és un supòsit imaginari ni constitueix un cas aïllat; és real i relativament representatiu.

Si entenem, doncs, que els subjectes promotors de les relacions públiques són, en essència, les organitzacions, de seguida sorgeix una qüestió crucial: actuen totes les organitzacions com a promotors de relacions públiques? El cert és que no. Encara que el nombre d'organitzacions que no empen les relacions públiques es redueix cada dia que passa, encara n'hi ha que les consideren innecessàries.

En general, les organitzacions que prescindeixen de les relacions públiques s'equivoquen. Seitel (2002, pàg. 10) ho explica d'una manera inapel·lable: "Toda organización tiene relaciones públicas, lo quiera o no. El truco consiste en crear unas *buenas relaciones públicas*".

Lectura recomanada

A. Noguero (1999). "Características principales de la actividad tipificada como industria de las relaciones públicas en España: sujetos promotores y sujetos ejecutores". A: J. L. Arceo Vacas (dir.). *Tratado de publicidad y relaciones públicas* (pàg. 467-508). Madrid: ICIE.

Per fortuna, les organitzacions són cada vegada més conscients de la importància que té la comunicació per al desenvolupament adequat de les activitats que assumeixen. Una enquesta dirigida recentment per Dircom (2010) als responsables de comunicació de les empreses espanyoles amb més facturació així ho evidenciava. De manera majoritària, aquests professionals opinaven que les relacions públiques havien incrementat efectivament la seva importància durant els últims cinc anys –malgrat el context de recessió econòmica iniciat durant aquest període– pràcticament en tots els àmbits considerats: comunicació corporativa (69,5%), responsabilitat social corporativa (60%), comunicació interna (59,5%) i relacions amb els mitjans (50,5%). Aquesta opinió només era minoritària (41%) en l'esfera de la gestió d'intangibles.

Quan se'ls preguntava per les expectatives que tenien referides als anys vinents, els resultats obtinguts eren més contundents fins i tot, ja que en tots els àmbits considerats l'optimisme era majoritari. A més, l'increment futur de la importància de la comunicació tenia en cada àmbit més valedors que l'increment constatat durant l'últim lustre.

Responsables de comunicació que consideren que la importància de la disciplina és o serà més gran en l'entorn empresarial

	En els últims cinc anys	En els anys vinents
Comunicació corporativa	69,5%	70,5%
Responsabilitat social corporativa	60%	76%
Comunicació interna	59,5%	82%
Relacions amb els mitjans	50,5%	53%
Gestió d'intangibles	41%	61%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per Dircom (2010)

No és sobrer tenir en compte, en qualsevol cas, que els àmbits que presenten un creixement més petit entre l'increment de la importància apreciat durant el període 2005-2010 i l'esperat per als anys vinents no són necessàriament àmbits amb fosques perspectives de futur. En molts casos, per exemple en el de les relacions amb els mitjans, no es pot esperar un gran increment perquè la seva importància ha estat dimensionada adequadament des de fa anys i de vegades fins i tot sobredimensionada.

Amb tot, malgrat la convicció que la comunicació creix en importància, l'escenari de crisi econòmica que va començar a dibuixar-se a finals de la primera dècada del segle pot implicar una trava seriosa per al creixement real de l'activitat comunicativa. Segons l'últim estudi d'ADECEC (2008) que ha abordat la qüestió, només una de cada dues empreses augura un creixement del sector de les relacions públiques. Quatre anys abans, ho feien dues de cada tres empreses.

Posicionament de les empreses davant el futur de les relacions públiques

	2008	2004
Creixerà	49%	68,5%
Es mantindrà	9%	4,5%
Disminuirà	30,5%	19%
No ho sap / No ho contesta	11,5%	8%
Total	100%	100%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2005 i 2008)

Fixeu-vos que, malgrat la recessió, els qui consideren que l'activitat del sector creixerà continuen essent majoria. En què es basa el seu optimisme? Doncs, segons el mateix estudi d'ADECEC, en els factors següents:

- S'incrementa la preocupació per la imatge corporativa.
- S'incrementa la credibilitat de les accions de comunicació i relacions públiques.
- Els mitjans de comunicació tradicionals estan saturats (de publicitat).
- La relació cost-efectivitat és bona.
- Es tracta d'una activitat encara incipient (sobretot a Espanya si la comparem amb la desenvolupada en altres països del nostre entorn) i el potencial de creixement que té, per tant, és elevat.

Com que bona part dels estudis fets sobre les organitzacions que utilitzen les relacions públiques s'han centrat en l'entorn empresarial, no és sobrer acabar aquest apartat recordant que també les organitzacions d'una altra mena són susceptibles de ser considerades subjectes promotors. Les institucions públiques i les entitats sense ànim de lucre constitueixen dos bons exemples en aquest sentit.

1.2. Recursos dedicats a la comunicació

Ja hem vist que la relació cost-efectivitat de les relacions públiques es considera bona. A més, els professionals d'aquesta disciplina sovint busquen solucions a força d'esprémer la imaginació més que no pas el pressupost. Així i tot, però, els recursos econòmics disponibles condicionen, lògicament, les accions que es poden dur a terme.

Abans de l'esclat de la crisi, les expectatives en aquest sentit eren bones. Segons un estudi fet per Dircom (2005, pàg. 62-63), un 87% dels enquestats confiaven en un increment de la inversió en comunicació mentre que l'altre 13% esperava que es mantindria estable. Ningú no preveia retallades.

Doncs bé, el cert és que n'hi ha hagut. L'últim estudi d'ADECEC (2008) que s'ha ocupat de la qüestió fixa en 362.000 euros la mitjana d'inversió que dediquen a la comunicació les grans empreses espanyoles, respecte als 427.000 euros invertits de mitjana el 2004. La taula següent ens dóna una idea de la magnitud de la retallada produïda quan la crisi amb prou feines començava a ensenyar les dents.

Inversió en comunicació

Inversió en euros	Percentatge d'empreses coincidents 2008	Percentatge d'empreses coincidents 2004
Menys de 50.000	12%	18%
De 50.000 a 150.000	33,5%	20%
De 150.000 a 300.000	15%	12%
De 300.000 a 450.000	12%	2%
De 450.000 a 600.000	6%	4%
Més de 600.000	21,5%	44%
Total	100%	100%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2005 i 2008)

Un altre indicador interessant per a abordar aquesta qüestió sorgeix del percentatge destinat a comunicació del pressupost que dediquen globalment al màrqueting les empreses. L'últim estudi d'ADECEC (2008) que aporta aquest indicador ens permet constatar que, de mitjana, la comunicació s'emporta el 12% del pressupost de màrqueting. Quatre anys abans se n'emportava el 20%. La taula següent ho mostra en detall.

Percentatge del pressupost global de màrqueting dedicat a comunicació

	Percentatge d'empreses coincidents 2008	Percentatge d'empreses coincidents 2004
Menys del 5%	41%	35%
Del 5% al 25%	52,5%	35%
Del 25% al 50%	5%	17,5%
Més del 50%	1,5%	12,5%
Total	100%	100%
Mitjana	12%	20%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades proporcionades per ADECEC (2005 i 2008)

Per si us serveix de consol, el percentatge del pressupost de màrqueting dedicat a publicitat també s'ha vist reduït durant el mateix període, encara que de manera molt menys dràstica. Ha passat del 18,5% al 15,5%.

En tot cas, ara que ja sabem que les organitzacions estan dedicant recursos econòmics considerables a qüestions relacionades amb la comunicació i les relacions públiques, ens podem preguntar en què es gasten tots aquests diners. No, no es tracta d'una pregunta cínica: és una innocent pregunta retòrica que trobarà resposta en l'apartat "Activitat comunicativa".

1.3. Activitat comunicativa

Encara que es mostra molt crític amb l'expressió *relacions públiques*, Tomás G. Perdiguero acaba apuntant –a Villafañe (dir., 2005)– una sèrie de factors que porten les empreses a intensificar la seva activitat en aquest camp. En essència, se sintetitzen en tres:

1) L'ampliació del nombre de públics i la consegüent ampliació de l'activitat comunicativa: "cambios que indicaban con nitidez la necesidad de la ampliación y revisión de la función comunicación, excesivamente orientada hasta esos momentos a la elaboración y control de los discursos publicitarios y las actividades de venta, mientras que en las nuevas condiciones de funcionamiento de los mercados resultaba ya imprescindible el reforzamiento de los ámbitos específicos de gestión de las relaciones más globales de la empresa con todos su *stakeholders* y con la opinión pública" (2005, pàg. 165).

Diàleg i transparència

En el període 2010-2012, una de les principals línies estratègiques de la política de responsabilitat social corporativa de Telefónica ha estat l'anomenada *stakeholders engagement* (compromís amb els grups d'interès), que parteix "de una comunicación transparente, y del diálogo efectivo con los grupos de interés, para así construir relaciones de confianza que permitan posicionar a Telefónica como motor de progreso económico, tecnológico y social. Los procesos de diálogo con los grupos de interés son clave para mantener alineadas las iniciativas de la Compañía con sus expectativas y permite desarrollar una mejor aproximación a sus intereses y a los aspectos más relevantes."

2) La dispersió de la propietat de les grans corporacions a les mans de milers o fins i tot milions d'accionistes: "las empresas no sólo tienen la obligación legal de suministrar información veraz y detallada a los millones de personas que poseen sus títulos de propiedad y a los inversores, sino que la necesidad de responder de manera satisfactoria al derecho del público a la información y la voluntad de mantener una actitud de comunicación abierta y permanente con la opinión pública son cada vez más exigencias para una gestión empresarial inspirada en los principios del civismo y la responsabilidad" (2005, pàg. 165).

Lectura recomanada

T. G. Perdiguero (2005). "Una revisión crítica de las relaciones empresa y sociedad". A: J. Villafañe (dir.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 2005 informe anual* (pàg. 157-186). Madrid: Pirámide.

Capitalisme popular

Segons la Societat de Gestió dels Sistemes de Registre, Compensació i Liquidació de Valors (Iberclear), el nombre d'accionistes de Telefónica s'acostava el 2010 al milió i mig, incloent-hi tant persones físiques com persones jurídiques.

3) Preeminència del client: "el ascenso de la importancia de los clientes ha conferido a las actividades de añadir valor, como el servicio, la información, la sensibilidad y las distintas formas de comunicación personalizada, una mayor actualidad" (2005, pàg. 166).

El resultat de tot això és l'increment de la importància que es confereix a les relacions públiques i la diversificació de les accions comunicatives que es duen a terme en el marc d'aquesta disciplina. La coordinació i harmonització d'aquestes accions plantegen un vertader repte per a les organitzacions i per als seus responsables de comunicació i relacions públiques.

Amb tot, en general les empreses valoren positivament el desenvolupament de les seves activitats de comunicació. L'últim estudi de Dircom (2005, pàg. 44) que ha abordat aquesta qüestió constata que vuit de cada deu empreses consideren bona o molt bona la seva funció comunicativa.

Valoració de l'activitat comunicativa

	% d'empreses que la subscriuen
Molt bona	43,5%
Bona	39%
Regular	14%
Dolenta	2,5%
NS/NC	1%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per Dircom (2005, pàg. 44).

Segons una altra investigació de Dircom (2010), gairebé el 89,5% de les grans empreses han elaborat una estratègia de comunicació en línia amb l'estratègia empresarial. Probablement, no és casual que el percentatge d'empreses que valoren positivament la seva activitat comunicativa (propera al 83%) sigui similar. Al cap i a la fi, si no hi ha una estratègia comunicativa o si n'hi ha però no està directament connectada a l'estratègia general de l'organització, val més dedicar temps i diners a causes millors. En aquest sentit, en els últims anys s'estan produint avenços esperançadors.

Existència d'una estratègia comunicativa alineada amb l'estratègia empresarial

	2010	2005	2000
Sí, formalitzada per escrit	50,5%	42%	41,5%
Sí, sense formalitzar per escrit	39%	40%	31%
Encara no, però s'està plantejant la possibilitat	4%	8%	5%
No, o no ho sap o no ho contesta	6,5%	10%	22,5%
Total	100%	100%	100%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per Dircom (2000, 2005 i 2010)

Client en el centre

Continuant amb l'exemple de Telefónica, aquesta multinacional espanyola va començar el 2010 a implementar un nou model de marca que "parte de la visión de negocio de la compañía, y con el cliente como punto focal, evoluciona para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes, que evolucionan hacia un entorno cada vez más convergente y global".

Encara que en les grans empreses el responsable de comunicació i relacions públiques és la figura que té més implicació en la definició i el desenvolupament de l'estratègia comunicativa, el protagonisme està bastant diluït. Així ho mostra la taula següent.

Lideratge en la definició i el desenvolupament de l'estratègia comunicativa

	Percentatge d'empreses coincidents
Responsable de comunicació	24%
Comitè de direcció	23%
President	15%
Director general	10%
Casa matriu estrangera	5,5%
Conseller delegat	5%
Director comercial o de màrqueting	3,5%
Casa matriu a Espanya	3%
Director de recursos humans	0,5
Consultors externs	0,5
No ho sap / No ho contesta	10%
Total	100%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per Dircom (2010)

La participació en el disseny de l'estratègia comunicativa dels més diversos estaments de l'organització (sovint situats en el primer nivell directiu) no és sorprenent si considerem que dos de cada tres directius de comunicació enquestats per Dircom (2005) van considerar que l'estratègia de comunicació contribueix molt (25%) o bastant (45%) a l'estratègia general de l'empresa. Un de cada quatre, en canvi, va considerar que aquesta contribució és escassa (25%) o inexistent (1%).

Amb tot, a l'hora de convertir l'estratègia comunicativa en plans de comunicació integral igualment alineats amb l'estratègia de la companyia, algunes organitzacions se'ns perden pel camí. Així, si bé hem constatat que nou de cada deu grans companyies tenen una estratègia comunicativa, només una de cada dues disposa d'un pla de comunicació per a implementar-la, d'acord amb un recent estudi de Dircom (2010). I malgrat la turbulència de l'entorn actual, només una de cada tres empreses té específicament un pla de comunicació de crisi segons el mateix estudi.

Activitat

Penseu en l'empresa on exerciu la vostra tasca habitual. Sabeu si té un pla de comunicació i si l'ha implementat? Si és així, com incideix en el vostre dia a dia, aquest pla? En cas contrari, què considereu que li pot aportar tenir-ne un i aplicar-lo?

1.4. La reputació com a objectiu

Villafañe (2005, pàg. 13) considera que "la reputación se configura como valor de referencia en la comunicación". Així ho demostra també l'últim estudi fet sobre la qüestió per ADECEC (2008), que constata que la millora de la reputació corporativa constitueix el principal objectiu que persegueixen les empreses per mitjà dels seus plans de comunicació. L'objectiu que ocupa la segona posició en aquest rànquing, a més, depèn en gran mesura de la reputació esmentada: la fidelització del client.

Objectius empresarials vinculats a la comunicació

	Percentatge d'empreses que persegueixen aquests objectius
Millorar la reputació corporativa	79%
Fidelitzar clients existents	78%
Incrementar el coneixement de marca	76%
Incrementar vendes	72,5%
Aconseguir clients nous	67,5%
Aconseguir impactes en els mitjans	65,5%
Propiciar l'assistència a esdeveniments	58%
Incrementar marges	35%
D'altres	1%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per ADECEC (2008)

Ara fa una dècada, en canvi, l'increment del coneixement de marca s'imposava com a objectiu comunicatiu bàsic i superava així en el rànquing un intangible com la reputació. Avui, sabem que encara que la reputació sigui un intangible produeix efectes molt tangibles. En el *Reputation Pulse 2010* del Reputation Institute, per exemple, s'evidencia que, quan una empresa millora la reputació (indicador *Pulse*) en cinc punts, el nombre de persones que recomanarien l'empresa a d'altres augmenta un 8,5%.

Com s'exposa a Villafañe (dir., 2005, pàg. 13-19), la reputació es converteix en un element tan crucial per a les organitzacions que empreses com Inditex, Iberdrola, Siemens o Novartis dissenyen estratègies per posicionar-se en els primers llocs dels rànquings de les companyies i els líders amb més bona reputació. Quan aconseguir una determinada reputació es converteix en un objectiu en si mateix, és clar que la consciència de la importància que tenen la comunicació i les relacions públiques per a l'organització és molt elevada.

Objectiu corporatiu

En el cas d'Iberdrola, aconseguir una bona posició en la classificació del Monitor Espanyol de Reputació Corporativa (Merco) constitueix un objectiu corporatiu que incideix fins i tot en la part variable de la retribució que perceben els seus directius. Aquesta estratègia s'ha revelat efectiva ja que en el Merco 2005, caracteritzat com és habitual per una gairebé

immutable estabilitat de les primeres posicions, Iberdrola va ser l'única empresa que va aconseguir enfilarse al *top 10*, i en va desbancar així un dels ocupants habituals. Després d'un ascens continuat, el 2010 es va situar per primera vegada en el *top 5*.

Així ocorre amb les deu empreses que van encapçalar el rànquing del Monitor Espanyol de Reputació Corporativa (Merco) el 2010. Com es desprèn de la llista que presentem a continuació, majoritàriament es tracta d'organitzacions que es cuiden molt de la comunicació corporativa.

Rànquing Merco 2010

- 1) Telefónica
- 2) Grupo Santander
- 3) Inditex
- 4) "la Caixa"
- 5) Iberdrola
- 6) Repsol
- 7) BBVA
- 8) El Corte Inglés
- 9) Mercadona
- 10) Mapfre

Els aspectes que es tenen en compte per a mesurar la reputació d'una empresa a l'hora d'elaborar aquesta classificació són els resultats economicofinancers, la qualitat de l'oferta comercial, la reputació interna, l'ètica i responsabilitat corporativa, la dimensió internacional i la innovació. Ser a l'índex, per tant, equival a comunicar que la companyia té un comportament excel·lent en tots aquests aspectes. Com que, a més, no és la companyia mateixa la que ho comunica, s'incrementa la credibilitat del missatge.

En l'esfera dels resultats economicofinancers, el Merco considera els beneficis i la rendibilitat, però també la qualitat de la informació financera. Són els analistes financers els qui valoren aquests aspectes.

En matèria de qualitat de l'oferta comercial, es tenen en compte els valors de productes i serveis i els valors de la marca. També incideixen en la valoració, en aquest cas duta a terme per clients i organitzacions de consumidors i usuaris, la qualitat del servei d'atenció al client i el respecte als drets del consumidor o de l'usuari.

La qualitat laboral, els valors ètics i professionals, i el grau d'identificació entre els col·laboradors i el projecte empresarial són les variables que determinen la reputació interna de l'organització. En aquest àmbit són els empleats i els sindicats els qui fan la valoració.

L'ètica i la responsabilitat corporativa es mesuren segons el comportament ètic, el compromís amb la comunitat, la responsabilitat social i la responsabilitat mediambiental. Les organitzacions no lucratives són les que valoren totes aquestes qüestions.

Les variables que incideixen en la valoració de la innovació són les inversions en R+D+I, el llançament de nous productes o serveis i l'ús de nous canals. Tot això segons el parer dels directius d'altres grans empreses.

Finalment, també són altres directius els qui valoren per al Merco el nivell d'internacionalització d'una companyia. Per a això, empren com a variables el nombre de països en què és present, la xifra de negoci a l'estranger i les aliances estratègiques internacionals que ha establert.

Fixeu-vos, doncs, que, perquè una empresa estigui bé situada en el Merco, no solament ha de fer les coses tan bé com sigui possible sinó que, a més, ha de tenir una relació molt fluida amb nombrosos públics estratègics (analistes financers, clients, organitzacions de consumidors i usuaris, treballadors, sindicats, organitzacions no lucratives, directius d'altres empreses...) ja que són ells els qui la valoraran. Dit d'una altra manera, ha de tenir una bona política de relacions públiques.

De la mateixa manera que les relacions públiques contribueixen a la bona reputació, la bona reputació també es pot convertir en un instrument eficaç de relacions públiques. Al cap i a la fi, posicionar-se avantatjosament en els índexs de reputació millora, al seu torn, la reputació de les organitzacions per mitjà d'una espècie de cercle virtuós.

En aquest sentit, resulta revelador que, en els primers deu anys d'història del Merco (2000-2010), només hi ha hagut divuit empreses que han ocupat alguna posició en el *top 10* d'aquest índex. A més de les deu a què hem fet referència més amunt per encapçalar el rànquing de 2010, hi trobem Bankinter, Endesa, Banco Popular, Gas Natural, Iberia, Siemens, Ferrovial i Acciona.

Tampoc no és casual que l'empresa que lidera el Merco 2010 –Telefónica– lideri aquest mateix any, a escala mundial, l'índex Dow Jones de sostenibilitat en el sector de les telecomunicacions. Ni que altres empreses habitualment presents en el *top 10* del Merco siguin incloses també en aquest índex, que avalua el comportament financer de les companyies l'actuació de les quals és concorde amb criteris de sostenibilitat, i en els informes de PricewaterhouseCoopers sobre bones pràctiques en informació empresarial (*Good practices in corporate reporting*) dedicats a les empreses amb una elevada transparència informativa.

Per a completar aquest cercle virtuós, resulta igualment simptomàtic que nou dels deu directius més ben valorats pel Merco Líders 2010 desenvolupin l'activitat en les companyies *top 10* del Merco Empreses de l'any esmentat. El paper important que pot arribar a tenir en la reputació d'una companyia la reputació dels seus directius constitueix una bona prova del poder de la comunicació.

Capital humà

De manera semblant, vuit de les deu empreses que el 2010 lideraven el Merco Persones (rànkning de les millors companyies on es pot treballar) formen part del *top 10* del Merco Empreses de l'any esmentat.

2. Subjectes executors

2.1. Naturalesa dels subjectes executors

Tal com es rememora en el primer estudi d'ADECEC, els orígens del sector de les relacions públiques a Espanya es remunten als anys seixanta del segle XX amb el primer pla de desenvolupament i l'obertura de les fronteres al turisme, l'emigració i les inversions exteriors:

"Al principio, las relaciones públicas nacieron vinculadas a empresas de publicidad, agencias norteamericanas y a algunas administraciones públicas. En los años de la década de 1970 aparecieron unas pocas entidades y alguna multinacional con el objetivo inicial de indagar en el mercado, y fue a mitad de la década de 1980 cuando se constituyen la mayoría de las actuales. La década de 1990 ha sido determinante para el desarrollo del sector en España."

ADECEC (2002, pàg. 11)

Als professionals d'aquest sector, seguint la terminologia proposada per Noguero a Arceo Vacas (1999), els anomenarem *subjectes executors*. En essència, són les persones que es dediquen professionalment a planificar, dissenyar i implementar programes de relacions públiques en benefici dels subjectes promotors que els contracten. Per més que l'expressió no és del tot afortunada i us pot portar a engany, heu de tenir ben present que no s'ocupen de la mera execució d'aquests programes sinó que també n'assumeixen, quan es presenta l'ocasió, la planificació estratègica.

En essència, els subjectes promotors tenen dues grans vies per a desenvolupar les activitats de relacions públiques: la via interna i l'externa. El dilema resultant no deixa de ser una qüestió essencialment organitzativa, encara que de cada opció se'n derivin avantatges i desavantatges. En alguns casos, els genèrics de recórrer o no a la subcontractació. En d'altres, els específics derivats de la idiosincràsia d'aquesta disciplina comunicativa.

La via interna suposa l'existència, dins de l'organigrama de la mateixa organització, d'un equip (de vegades és una sola persona) dedicat a l'exercici de les relacions públiques. A vegades, aquesta dedicació és exclusiva, però de manera molt habitual es compagina amb l'acompliment d'altres activitats més o menys afins de les àrees de màrqueting, publicitat, recursos humans, etc.

La via externa, al seu torn, comporta que l'organització contracti els serveis d'una agència de comunicació i relacions públiques perquè exerceixi una sèrie de funcions pròpies d'aquest àmbit. Es tracta, en definitiva, d'externalitzar aquestes activitats i confiar-les a empreses especialitzades.

Una vegada haurem aprofundit en totes dues vies, analitzarem els pros i els contres de cadascuna. De moment, us avancem que, segons l'últim estudi fet per ADECEC (2008) sobre el particular, les organitzacions confien el desenvolupament de les seves activitats comunicatives al seu departament intern de comunicació i relacions públiques en el 82% dels casos, a empreses consultores (anomenades sovint *agències*) el 52,5% de les vegades i a col·laboradors puntuals el 27% dels cops.

Com podreu deduir de la suma dels percentatges esmentats, aquestes opcions no són excloents entre elles. Poden conuiuïre en el temps o poden succeir-se l'una a l'altra. Les variants són múltiples.

De vegades, les organitzacions amb departaments interns que no donen l'abast busquen la col·laboració i el suport de les consultores externes per suplir les seves mancances. Altres vegades, en canvi, són precisament aquestes consultores les que ajuden a posar en marxa –al si de l'organització– un departament de relacions públiques inexistent fins aquell moment.

També abunden els professionals de les consultores externes que, de manera habitual, desenvolupen la seva tasca a les instal·lacions del client: són els anomenats *implants*. I encara que no és una pràctica freqüent, hi ha agències que treballen per a un sol client, de manera que *de facto* actuen com un departament intern a l'*exili*.

D'altra banda, pot ocórrer que l'empresa consultora es dediqui a implementar localment l'estratègia comunicativa que un departament intern centralitzat ha planificat prèviament. En general, tanmateix, quan el departament intern planifica i la consultora es limita a executar, aquesta última es converteix en un simple proveïdor que amb prou feines aporta valor afegit. En l'extrem oposat, ens trobem amb les agències que exerceixen d'assessores estratègiques per a organitzacions amb departaments interns de comunicació / relacions públiques que només executen.

Una atenció especial mereixen els *freelance* que actuen com a assessors independents (encara que de vegades tenen una petita estructura empresarial de suport). Moltes vegades són les mateixes empreses consultores les que lloguen els seus serveis per oferir-los al client.

Com a experts que són, aquests consellers individuals (alguns molt ben pagats) aporten el seu punt de vista i fan recomanacions puntuals, però no solen dirigir projectes complets de relacions públiques. En general, tendeixen a especialitzar-se ja que, altrament, no podrien competir amb les grans empreses consultores ni amb la seva multiplicitat de recursos i diversitat de serveis.

Per partida doble

Entre la clientela de les agències de relacions públiques, sis de cada deu entitats tenen també unitats internes dedicades a l'activitat comunicativa. Així ho constata Noguero a Arceo Vacas (1999, pàg. 479).

2.2. Departaments interns

2.2.1. Denominació

Les funcions que, d'acord amb una concepció àmplia del càrrec, s'atribueixen al màxim responsable de relacions públiques d'una organització són moltes i diverses, i també ho són les denominacions que en l'organigrama s'assignen a aquest professional. Segons l'últim estudi de Dircom (2005, pàg. 28) que s'ha ocupat de la qüestió, en les grans empreses per a designar aquesta àrea de responsabilitat s'empra preferentment el terme *comunicació*, tant si és tot sol com en companyia d'altres.

Quan aquest terme va acompanyat, les formes més habituals són *comunicació i relacions públiques*, *màrqueting i comunicació*, *comunicació i relacions institucionals*, *comunicació corporativa*, *comunicació i imatge*, *comunicació i imatge corporativa*, i *comunicació i relacions externes*. Entre les fórmules –minoritàries– que no fan servir la paraula *comunicació*, hi figuren *premsa i relacions públiques*, *premsa* (a seques), *màrqueting*, *relacions externes* i altres de l'estil.

Un estudi més recent dut a terme per l'Escola d'Organització Industrial del Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç (Pérez Beruete i Sánchez Galindo, 2010) detecta denominacions similars en la proporció que mostra la taula següent.

Denominació del directiu intern de relacions públiques

	Percentatge d'entitats coincidents
Director de comunicació	29%
Director de màrqueting i comunicació	18%
Director de comunicació i relacions institucionals	6,5%
Director de comunicació i imatge corporativa	6,5%
Director de Comunicació i RSC	4,5%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Pérez Beruete i Sánchez Galindo (2010, pàg. 20)

L'atomització en la denominació és en qualsevol cas elevadíssima i, segons aquest estudi, inclou, entre d'altres, les fórmules següents:

- Director de comunicació externa i interna.
- Responsable de comunicació i relacions institucionals.
- Director d'assumptes corporatius i governamentals.
- Director de desenvolupament corporatiu i comunicació.
- Responsable de màrqueting estratègic.
- Director de comunicació.
- Director de marca i de comunicació.
- Director de comunicació corporativa.

- Director de comunicació externa.
- Director d'assumptes públics per al sud d'Europa.
- Director de comunicació interna.
- Director de persuasió.
- Director de comunicació i responsabilitat corporativa.
- Director de comunicació, màrqueting corporatiu i multimèdia.

2.2.2. Organització

Dins d'una entitat, els professionals de les relacions públiques poden formar part d'un departament específic o estar adscrits als diversos departaments en els quals desenvolupen la seva activitat sense que formalment existeixi una estructura organitzativa que els aculli tots. Al cap i a la fi, com apunten encertadament Cutlip i altres (2006, pàg. 155), "cada departamento interno de relaciones públicas está hecho a medida de cada organización y sus circunstancias particulares y especialmente a medida de las expectativas del director general".

Tal com avançàvem en el subapartat "Denominació", quan existeix un departament específic de relacions públiques l'etiqueta que se li posa també pot variar notablement: comunicació, relacions públiques, comunicació corporativa, comunicació institucional, relacions corporatives, relacions institucionals, assumptes públics, relacions informatives, informació pública, imatge corporativa o qualsevol altra fórmula equivalent.

Segons l'estudi fet per Dircom (2010) entre les grans empreses espanyoles, nou de cada deu d'aquestes empreses tenen un departament de comunicació. Aquesta dada implica un increment de més del 13% respecte als resultats de l'estudi dut a terme cinc anys abans, quan només vuit de cada deu empreses tenien un departament per a assumir les tasques comunicatives. El salt, per tant, és certament significatiu, especialment si considerem que l'increment registrat en el període immediatament anterior (2000-2005) va ser tan sols del 2,5%.

Existència d'un departament de comunicació en les grans empreses

	Percentatge d'empreses coincidents 2010	Percentatge d'empreses coincidents 2005
Sí	91,5%	78%
No	7,5%	13%
No ho sap / No ho contesta	1%	9%
Total	100%	100%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades proporcionades per Dircom (2005 i 2010)

Tercer sector

Si ens centrem en les entitats pertanyents al tercer sector (organitzacions privades sense ànim de lucre), els resultats són perfectament equiparables ja que el 89% d'aquestes entitats tenen departaments de comunicació, d'acord amb García Orosa (2005, pàg. 190).

Segons aquesta autora, entre les particularitats d'aquests departaments destaquen les següents:

- Sintonia amb valors en alça (solidaritat, sostenibilitat...).
- Elevada implicació del director de comunicació en l'organització.
- Pocs anys d'existència (creació relativament tardana i sovint reactiva a les demandes dels mitjans).
- Recursos humans molt reduïts.

A més, quan analitzem amb més detall les dades relatives a les empreses que no disposen d'un departament de comunicació, detectem que en la major part dels casos és perquè les activitats comunicatives són exercides des d'altres departaments existents o des d'empreses externes contractades específicament per a aquesta finalitat. En altres ocasions, la creació d'un departament *ad hoc* figura entre els projectes immediats de la companyia.

Sens dubte, també hi ha empreses que no tenen interès en la comunicació, que no consideren necessari disposar d'un departament que se n'ocupi i que no hi confereixen cap valor estratègic. Afortunadament (i no solament pel bé dels estudiants de Comunicació), estan en franca minoria. Tanmateix, si considerem que l'estudi de Dircom a què fèiem referència se centra en les mil empreses que facturen més a Espanya, la resistència a comunicar no deixa de resultar sorprenent i, fins a cert punt, inquietant.

Precarietat i imprecisió

En matèria de comunicació, les grans corporacions –totes– haurien d'exercir un rol modèlic. Tal com exposen Fernández Asenjo i De la Torre (2010, pàg. 9), "es evidente que la precariedad de los gabinetes de comunicación aumenta en los de las asociaciones y pequeñas organizaciones de la misma forma que la claridad de funciones y los medios disponibles son mayores en los gabinetes de comunicación institucionales y las dificultades de delimitación aumentan en las empresas privadas".

En el cas de les institucions públiques, són vuit de cada deu les entitats que tenen un departament de comunicació, segons García Orosa (2005, pàg. 163). Aquesta proporció, no obstant això, varia significativament segons la tipologia de les institucions analitzades:

- Les entitats de l'Administració central tenen departaments de comunicació en la pràctica totalitat dels casos, però si incloem en l'anàlisi les delegacions, el percentatge es redueix fins al 36%.
- Les entitats de l'Administració autonòmica tenen departaments de comunicació en el 97% dels casos.
- Les entitats de l'Administració provincial tenen departaments de comunicació en el 93% dels casos.

- Les entitats de l'Administració municipal tenen departaments de comunicació en el 15% dels casos encara que, si deixem de banda els municipis de menys de vint mil habitants, el percentatge s'eleva fins al 69,5%.

Tornant a l'entorn empresarial i d'acord amb l'estudi esmentat de Dircom (2010), en set de cada deu empreses una sola persona assumeix la màxima responsabilitat en tots els àmbits de la comunicació. Cinc anys abans, era només en sis de cada deu.

En els altres casos, les responsabilitats de comunicació es reparteixen entre uns quants professionals, però n'hi ha un que assumeix clarament la comunicació corporativa pròpiament dita, o bé la comunicació està molt desagregada per funcions i hi ha, per tant, uns quants responsables. En aquest últim cas, la comunicació corporativa sol recaure en el responsable de recursos humans o sol dependre directament de la direcció general.

Encara que l'informe divulgat per Dircom el 2010 no aborda la qüestió en detall, sí que reconeix que en l'últim lustre s'ha reduït el nombre de persones que, de mitjana, integren els departaments interns de relacions públiques. Si prenem com a referència la seva edició anterior (2005, pàg. 39), constatem que els departaments de comunicació de les principals empreses espanyoles tenien una mitjana de deu integrants, xifra que implicava un important increment dels recursos humans destinats als departaments esmentats ja que, en el seu estudi de l'any 2000, Dircom registrava plantilles compostes d'una mitjana de sis treballadors. Tanmateix, l'eclosió de la crisi econòmica pot haver propiciat un retorn a les plantilles més reduïdes a partir de 2008.

De fet, l'informe *prScope 2009* fixava la mitjana en 4,5 treballadors. Aquesta dada, no obstant això, probablement presenta un biaix a la baixa ja que únicament preveu els departaments interns de comunicació de les organitzacions que tenen una consultora externa de relacions públiques, factor que pot propiciar la minimització dels recursos humans estructurals.

La dimensió dels departaments de comunicació i relacions públiques, sense considerar el personal administratiu, es distribueix d'acord amb la taula següent.

Nombre d'especialistes en el departament de comunicació i relacions públiques

	Percentatge de grans empreses coincidents
Cap amb dedicació exclusiva	1%
1	20%
De 2 a 5	46%
De 6 a 10	10%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per Dircom (2005, pàg. 39)

	Percentatge de grans empreses coincidents
Més de 10	22%
No ho sap / No ho contesta	1%
Total	100%
Mitjana	10%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per Dircom (2005, pàg. 39)

Arceo Vacas (2004, pàg. 31-37), per la seva part, eleva lleugerament el nombre mitjà d'integrants dels departaments de comunicació i relacions públiques de les empreses privades i el situa en dotze. En el cas dels departaments pertanyents a institucions públiques i polítiques, a més, aquest autor ha constatat que el nombre de treballadors és, de mitjana, molt superior: vint-i-sis persones.

D'altra banda, les grans empreses analitzades en l'estudi esmentat de Dircom (2005, pàg. 24-26) estructuren el departament de relacions públiques d'acord amb les funcions específiques que assumeix i d'acord amb els percentatges següents:

- El 22% compten amb un responsable assignat específicament a la comunicació corporativa (el director de comunicació, de serveis, d'imatge corporativa, de recursos humans, etc.).
- El 19% compten amb un responsable de publicitat comercial (el director de màrqueting; de màrqueting del producte; de publicitat, imatge i identitat corporativa, entre moltes altres denominacions).
- El 18% compten amb un responsable assignat específicament a la comunicació interna (el director / cap / responsable de comunicació, el director de recursos humans, etc., encara que de vegades aquest càrrec no té una denominació determinada).
- El 17% compten amb un responsable assignat específicament a les relacions públiques i esdeveniments (el director de màrqueting, el director / cap de relacions públiques o el responsable de comunicació, entre moltes altres denominacions).

Precisió terminològica

Com podeu veure, aquí Dircom empra el terme *relacions públiques* en un sentit molt restrictiu, ja que, en la seva concepció més usual, les relacions públiques englobarien bona part de les activitats que s'expliciten en aquesta distribució percentual amb l'única excepció, potser, de la publicitat comercial. Si considerem que, segons l'estudi al·ludit, en un de cada quatre casos aquesta responsabilitat de relacions públiques i esdeveniments apareix assignada al director de màrqueting, es fa més evident fins i tot que l'ús de l'expressió *relacions públiques* resulta en aquesta ocasió poc precís i menys afortunat.

- El 15% compten amb un responsable assignat específicament a les relacions amb els mitjans (principalment el responsable / director de comuni-

ció o de comunicació externa, encara que la casuística de les denominacions emprades per a designar aquesta activitat és realment àmplia).

- L'11% compten amb un responsable assignat específicament a activitats de protocol (adscriu als departaments més diversos).

Segons l'opinió de Noguero –a Arceo Vacas (1999, pàg. 476-477)–, els responsables dels equips interns de relacions públiques depenen habitualment del director general, encara que no és infreqüent la dependència del director de màrqueting. No en va, aquest autor considera que el rol que exerceixen els equips interns de relacions públiques combina els elements consultius amb els executius: són pocs els que assumeixen un rol únicament executiu i encara menys els que assumeixen un rol únicament estratègic de consultor o d'assessor. En aquesta qüestió, no obstant això, hi abundarem en el mòdul dedicat als processos de les relacions públiques (mòdul 3) en vista d'indicadors més recents.

D'altra banda, sempre segons Noguero, els departaments interns de relacions públiques es configuren majoritàriament com un servei centralitzat i unificat. Els exemples de dispersió són minoritaris i gairebé sempre estan lligats a l'existència de delegacions territorials. En el cas de les entitats del tercer sector, dos de cada tres departaments de comunicació actuen també de manera centralitzada, d'acord amb García Orosa (2005, pàg. 191).

2.2.3. Funcions i activitats

Fa poc més d'una dècada, segons exposa Noguero a Arceo Vacas (1999, pàg. 476), les funcions assumides pels responsables de relacions públiques que treballen internament en les organitzacions eren, de més a menys freqüència, les següents:

- Control de publicacions.
- Control de publicitat.
- Coordinació de la política comunicativa.
- Estudi / execució de programes de relacions públiques.
- Control de la imatge de l'organització.
- Recollida i difusió d'informació.

D'acord amb el mateix autor (1999, pàg. 476), les principals accions que aquests responsables interns de relacions públiques duen a terme per poder complir les funcions esmentades, també de més a menys freqüència, eren les següents:

- Visites / trobades amb representants d'organismes internacionals.
- Distribució de material informatiu als mitjans de comunicació.
- Producció de material audiovisual.
- Publicació de la memòria anual.

- Realització d'altres publicacions corporatives.

Com veieu, es tracta de funcions i tasques essencialment tècniques i poc estratègiques. Afortunadament, en poc temps s'ha evolucionat bastant en aquesta matèria. Els estudis duts a terme per Dircom (2000, 2005 i 2010) evidencien la incorporació d'activitats de perfil més estratègic i també la millora generalitzada en la valoració que obtenen totes les tasques fetes pels responsables de comunicació.

Valoració (de l'1 al 5) de les tasques assumides pel responsable de comunicació en una organització

Tasca	Valoració 2010	Valoració 2005	Valoració 2000
Contactes amb alta direcció	4,7	4,6	3
Relacions amb els mitjans	4,6	4,7	3,2
Disseny d'estratègies	4,5	4,4	3,1
Relacions amb altres públics externs	4,5	4,5	3
Relacions amb altres departaments interns	4,4	4,5	3

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per Dircom (2000, 2005 i 2010)

Per a Villafaña (2005, pàg. 20), "las dos funciones clave de la dircom son actualmente las relaciones informativas y la gestión de los intangibles. La dircom del presente y del futuro inmediato mantendrá como prioridad las relaciones informativas ahondando en una información más transparente a través de una relación de calidad con ciertos medios."

Arceo Vacas (2004, pàg. 31-37), al seu torn, estableix una diferenciació entre les activitats que desenvolupen els departaments de relacions públiques en el sector privat respecte a les desenvolupades per aquests departaments en les institucions públiques i polítiques.

Precisió terminològica

A més de donar nom a una associació espanyola de directius de comunicació (Dircom), l'acrònim *dircom* al·ludeix de forma genèrica a la direcció de comunicació d'una organització.

Activitats desenvolupades pels departaments interns de comunicació / relacions públiques

	% d'empreses coincidents	% d'institucions públiques / polítiques coincidents
Relació amb els mitjans de comunicació de masses	20%	27%
Comunicació interna	16%	24%
Comunicació de crisi	14,5%	16%
Patrocini	13%	9%
Comunicació de producte amb tècniques de relacions públiques	12%	10% (producte en sentit figurat)
Public affairs	11,5%	7,5%
Lobbisme	11%	3,5%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Arceo Vacas (coord., 2004, pàg. 31-37)

	% d'empreses coincidents	% d'institucions públiques / polítiques coincidents
D'altres	–	3,5%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Arceo Vacas (coord., 2004, pàg. 31-37)

D'altra banda, a partir dels estudis fets per l'ICIE, el mateix Arceo Vacas (2004, pàg. 34-37) arribava a resultats bastant descoratjadors respecte al funcionament real dels departaments interns de relacions públiques que operen a Espanya perquè constata que:

- "usualmente parecen encontrarse aún lejos del óptimo en lo concerniente a la filosofía general de actuación y, por consiguiente, los criterios de eficacia de sus actividades";
- "fundamentalmente ejercen las relaciones públicas actuando con los medios masivos, lo cual llevan a cabo, de manera usual, desde un modelo de presión y no dejando que trasciendan aspectos negativos de la institución; es decir, desde los modelos tradicionales y anticuados del agente de prensa o de información pública";
- "suelen practicar modelos unidireccionales de relaciones públicas", i
- "no hacen investigación formal (motivacional, etc.), con sus derivaciones negativas: falta de fundamentos científicos en la fijación de objetivos, estrategias y criterios de eficacia."

Malgrat aquestes limitacions, el cert és que avui els àmbits d'actuació desenvolupats pels departaments de comunicació són nombrosos i molt diversos. L'últim estudi d'ADECEC (2008) que ho ha investigat identifica els següents (de més a menys freqüència):

- Captació de fons (*fundraising*).
- Reputació corporativa.
- Comunicació interna.
- Màrqueting social.
- Patrocini i mecenatge.
- Relacions amb inversors.
- Comunicació de crisi.
- Relacions institucionals.
- Identitat corporativa.
- Comunicació corporativa.
- Comunicació de màrqueting.
- Relació amb mitjans de comunicació.
- Investigació de mercats.
- Relacions amb el govern.
- Relació amb la comunitat geogràfica.

- Comunicació mediambiental.

A vegades, aquests departaments també assumeixen la supervisió de l'activitat publicitària.

Activitat

Compareu les funcions que atribueixen als departaments interns de relacions públiques Noguero, Arceo Vacas, Dircom, ADECEC i Villafañe. Detecteu discrepàncies significatives? Si és així, a què les atribuïu? Tingueu en compte en la vostra resposta les característiques de cadascun dels estudis que s'expliquen en el mòdul introductorí dedicat a les fonts, i també l'any en què es van fer.

2.2.4. Professionals

Arceo Vacas (2003 i 2004) ha estudiat el perfil dels professionals que treballen en els departaments de comunicació i relacions públiques. Segons els resultats obtinguts (2004, pàg. 31-37), els homes són majoria (64%) en les empreses privades, però estan en minoria (44%) en les institucions públiques i polítiques.

Quant a la mitjana d'edat d'aquests professionals, segons l'estudi de Dircom (2005, pàg. 40) –centrat en els departaments de comunicació i relacions públiques de les grans empreses– es fixa entorn dels trenta-sis anys. L'edat mínima se situa en els vint-i-quatre anys i la màxima, en els cinquanta-cinc.

El mateix Arceo Vacas (2004, pàg. 31-37) aporta informació més àmplia i detallada (si bé menys actualitzada) respecte a aquesta qüestió. Encara que en algun aspecte es contradiu amb les dades aportades per Dircom, la condensem en la taula següent per a completar la panoràmica sobre el tema.

Edat dels professionals que treballen en els departaments interns de comunicació / relacions públiques

	% coincident en empreses privades	% coincident en institucions públiques/polítiques
Menys de 26 anys	2,5%	–
Entre 26 i 35 anys	30%	20%
Entre 36 i 55 anys	60,5%	70%
Més de 55 anys	7%	10%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per Arceo Vacas (coord., 2004, pàg. 31-37)

Respecte a la formació acadèmica d'aquests professionals, s'abordarà en la unitat dedicada específicament a aquesta qüestió dins del mòdul que s'ocupa dels processos de les relacions públiques (mòdul 3).

2.2.5. Els millors

La revista *PRNoticias* elegeix cada any el millor responsable de comunicació i relacions públiques d'una empresa o institució amb un sistema de votació obert als lectors de la publicació i específicament als diferents col·lectius professionals que desenvolupen la tasca en l'àmbit genèric de la comunicació (periodistes, directors de comunicació, directors de màrqueting, executius de comptes...). En l'edició de 2009, va resultar elegit Jaume Giró, director executiu de "la Caixa", amb responsabilitat sobre les àrees de comunicació, relacions institucionals i responsabilitat corporativa del grup.

Premis per a tots

Altres guardonats espanyols que reconeixen l'excel·lència en les relacions públiques són els premis ADECEC, els premis Estrategias i –encara que més enfocats a l'activitat publicitària– els premis Eficacia. Internacionalment, destaquen els European Excellence Awards, els PRWeek Awards, els Excellence Awards del Chartered Institute of Public Relations (CIPR), els Golden World Awards de la International Public Relations Association (IPRA), els Silver Anvil Awards de la Public Relations Society of America (PRSA), els SABRE Awards de *The Holmes Report*, els Gold Quill Awards de la International Association of Business Communicators (IABC), els Stevie Awards (premis empresarials que inclouen una categoria dedicada a Corporate Communications, Investor Relations i Public Relations) i els Cannes Lions de l'International Festival of Creativity (amb categories en el camp de les relacions públiques des de 2009).

Els trenta finalistes d'aquesta convocatòria constitueixen un bon mostrari de les organitzacions (algunes de ja premiades en edicions anteriors) que tenen departaments interns de relacions públiques i comunicació propers a l'excel·lència. Són aquests:

- Mayte Alba (Accenture)
- Juan Astorqui (Caja Madrid)
- Juan Blanco (Bayer)
- Pío Cabanillas (Acciona)
- Pedro Carreño (Banco Popular)
- Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo (Santander)
- Carlos Chaguaceda (Coca-Cola)
- Diego Copado (El Corte Inglés)
- Luis Díaz Güell (Iberia)
- María Echanove (Mapfre)
- Jesús Echeverría (Inditex)
- Begoña Elices (Repsol)
- Jordi García Tabernero (Gas Natural - Unión Fenosa)
- Francisco José García Pascual (Pfizer)
- Isabel Gil (Bancaja)
- Jaume Giró ("la Caixa")
- José Luis González Besada (Iberdrola)
- Alejandro Kowalsky (Pastor)
- Mildred Laya (Oracle)
- Carmen López Lavid (MSD)
- Marisa Navas (Telefónica)
- Goyo Panadero (BBVA)

- José Juan Pérez Taberero (Banesto)
- Francisco Polo (Ferrovial)
- Jesús Presa (Renault)
- José Romero (Vodafone)
- Fernando Saiz (Audi)
- Montserrat Tarrés (Novartis)
- José Manuel Velasco (FCC)
- Julián Zabala (Farmaindustria)

Encara que es premia els màxims responsables dels departaments de comunicació i relacions públiques, és obvi que alhora s'està reconeixent la tasca de tots els integrants d'aquests departaments. En organitzacions tan complexes com les trenta llistades, la comunicació ha de ser necessàriament una tasca d'equip i un director de relacions públiques pot actuar com a coordinador d'altres professionals més especialitzats (cap de relacions institucionals i protocol, cap de premsa, responsable comunicació interna, cap de publicacions, administradors de web o *webmasters*, gestors de comunitats o *community managers*, etc.).

Gestor de la participació

La figura emergent del gestor de comunitats, potenciada per l'eclosió de les xarxes socials virtuals i dedicada a propiciar relacions òptimes entre una organització i els seus públics en l'entorn digital, s'inscriu clarament en el camp de les relacions públiques. No obstant això, no li falten pretendents en el camp de la publicitat, el màrqueting, el periodisme, la documentació, la informàtica i un llarg etcètera de disciplines.

Fixeu-vos que, no per casualitat, entre les entitats que tenen els millors departaments de comunicació hi figuren nou de les deu empreses que lideren el Merco 2010, és a dir, les que tenen més bona reputació. L'única excepció –present a la novena posició del Merco però absent en la selecció de *PRNoticias*– és Mercadona, empresa amb una política comunicativa molt peculiar que a vegades ha creat certa fricció amb els mitjans.

Estratègia confusa

L'any 2009 Mercadona va anunciar la retirada de nou-cents referències de seus lineals, incloent-hi nombrosos productes de primeres marques. La mesura, una espècie de pla de xoc per a reduir el preu de la cistella de la compra davant la situació de crisi econòmica, va resultar enormement polèmica. Uns mesos després, la consultora Ipsos, especialitzada en investigació de mercats, va publicar els resultats d'un estudi quantitatiu i qualitatiu que, entre altres coses, conclouia que "la estratègia de comunicació de Mercadona ha sido confusa a la hora de justificar la nueva medida, en lo que se refiere a la información que ofrecen los trabajadores de la cadena y a la información ofrecida a los medios de comunicación".

2.2.6. Nou escenari

La consolidació d'Internet com a eina de comunicació essencial i imprescindible per a les organitzacions obliga els professionals que desenvolupen la seva tasca en els departaments interns de relacions públiques a estar familiaritzats amb les múltiples i canviants aplicacions comunicatives que hi ha a la xarxa

de xarxes. En l'última edició, l'informe de Dircom (2010) aporta per primera vegada informació sobre els hàbits dels màxims responsables de comunicació de les principals empreses espanyoles en matèria d'Internet.

Encara que vuit de cada deu directius de comunicació dediquen part de la jornada laboral a interactuar per les xarxes socials virtuals, majoritàriament es consideren usuaris intermedis de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). La taula següent aporta informació més detallada sobre això.

Nivell com a usuari de les TIC dels responsables de comunicació i relacions públiques de les principals empreses espanyoles

Nivell com a usuari de les TIC	Accions associades	Percentatge coincident en directius de comunicació
Bàsic	<ul style="list-style-type: none"> Navegació web Correu electrònic 	16%
Intermedi	<ul style="list-style-type: none"> Blogs Internet des de mòbil Xarxes socials 	60%
Avançat	<ul style="list-style-type: none"> RSS Blog propi Edició audiovisual 	18,5%
Molt avançat	<ul style="list-style-type: none"> CMS AdWords SEO HTML FTP 	5,5%
Total	–	100%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades Dircom (2010)

Un estudi dut a terme un lustre abans per García Orosa (2005, pàg. 143) constata que vuit de cada deu directius de comunicació empraven Internet en la seva tasca diària, però en l'actualitat ens resultaria inconcebible imaginar que es pugui exercir aquesta tasca al marge de la Xarxa. De la mateixa manera, és molt probable que d'aquí a cinc anys la proporció de professionals que consideren les xarxes socials part substancial del seu hàbitat laboral passi igualment del 82% actual a la pràctica totalitat.

2.3. Empreses consultores

2.3.1. Denominació

L'expressió *agència de relacions públiques* prové de la transposició del terme *agència* des de l'àmbit de la publicitat, on el seu ús resulta potser més pertinent, a l'àmbit de les relacions públiques. Històricament, a més, el primer model de relacions públiques és el que va associat a la figura de l'agent de premsa (*press agent*).

Agent de premsa

Els quatre models identificats per Grunig en la pràctica de les relacions públiques a partir de les conductes i els valors dels subjectes promotors i dels objectius que persegueixen són els següents:

- model d'agent de premsa,
- model d'informació pública,
- model asimètric bidireccional i
- model simètric bidireccional.

El model d'agent de premsa és clarament unidireccional, poc considerat amb els públics i propagandístic en el pitjor sentit del terme. Segons un estudi d'ADECEC (2008), el 22% de les consultores del sector reconeixien que la seva tasca s'inscriu encara en aquest model primigeni.

Podeu ampliar els vostres coneixements relatius a aquests models en l'obra següent: J. E. Grunig; T. Hunt (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Autors com, per exemple, Wilcox i altres (2006), i molt especialment Jefkins (1993), tanmateix, prefereixen evitar l'ús del vocable *agència* perquè consideren que els professionals de les relacions públiques no actuen estrictament com a agents, ja que no es dediquen a la compra d'espais publicitaris per als seus clients ni reben comissions per mediació. En aquests materials didàctics, no obstant això, fem indistintament les denominacions *agència*, *empresa consultora* o simplement *consultora*.

Per què no desestimem el terme *agència*? En primer lloc, perquè un dels nostres objectius és mostrar la realitat del sector, i en el sector de les relacions públiques el terme *agència* s'empra molt habitualment per a referir-se a les empreses que hi desenvolupen les seves activitats de consultora. En segon lloc, perquè, si de debò fóssim tan puristes, les agències de publicitat també podrien posar-hi molts peròs a la denominació d'*agència*.

Però sobretot perquè algunes de les accepcions més específiques de la paraula *agència* i *agent* semblen encaixar perfectament amb les empreses i professionals dedicats a les relacions públiques. Així, segons el diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans (DIEC), *agència* és, en la seva segona accepció, l'"empresa d'afers, especialment [però no només, afegim nosaltres] la que fa d'intermediària entre la clientela i els professionals", mentre que *agent* al·ludeix, també en la seva segona accepció, a "[...] allò que té el poder de produir un efecte". I potser no és això el que fan les empreses i els professionals de les relacions públiques?

Tanmateix, sí que volem explicitar que el fet que fem sense reserves el terme *agència* no s'ha d'interpretar en cap cas com una desconsideració envers el paper estratègic que poden i haurien d'exercir les relacions públiques. El valor afegit que aporten als seus clients les empreses dedicades a aquesta activitat de forma rigorosa i esforçada està fora de tot dubte.

Certament, alguns dels problemes que afronta el sector tenen una base terminològica. Les qüestions més importants, però, no tenen res a veure amb l'opció de fer servir el terme d'*agència* o el de *consultora*. Els problemes terminològics

Agències i consultores

Segons un estudi d'ADECEC (2002, pàg. 45), per cada tres empreses del sector de l'assessoria en comunicació i relacions públiques que s'autodenominen *consultores*, n'hi ha quatre que fem el terme *agència*.

realment greus són els relatius al mal ús que sovint s'ha fet del concepte mateix de *relacions públiques* i al persistent desconeixement sobre el vertader significat que té. Resulta bastant significatiu, en aquest sentit, que un terç de les consultores de comunicació que desenvolupen la seva tasca a Espanya no utilitzin l'expressió *relacions públiques* en la pàgina inicial dels seus webs per a explicitar el sector d'activitat, tal com evidenciem a Lalueza (2010a, pàg. 207).

2.3.2. Organització

Noguero explica –a Arceo Vacas (coord., 2004, pàg. 383)– que l'agència de relacions públiques s'estructura en diversos departaments seguint un esquema similar a aquest:

- Departament financer/administratiu.
- Departament d'investigació, documentació i prospectiva.
- Departament de direcció de comptes.
- Departament de producció i logística.
- Departament de serveis i aplicacions tecnològiques.

Les principals categories i funcions professionals que hi ha en les consultores de relacions públiques, d'acord amb l'estudi realitzat per ADECEC (2008), són les següents:

- Serveis administratius: és la funció que ocupa al 7,5% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana d'una persona exercint-la.
- Serveis financers: és la funció que ocupa el 8% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de poc més d'una persona exercint-la.
- Executiu júnior: és la categoria assignada al 18% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de 2,5 persones d'aquest estatus.
- Executiu sènior: és la categoria assignada al 28,5% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de quatre persones d'aquest estatus.
- Director de comptes: és la categoria assignada al 18% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana de gairebé tres persones d'aquest estatus.
- Director d'oficina: és la categoria assignada al 7% dels treballadors de les consultores, que tenen una mitjana d'una persona d'aquest estatus.
- D'altres: s'inscriu en aquesta categoria miscel·lània el 13% de la plantilla, la qual cosa implica una mitjana de dues persones.

En la categoria "d'altres" s'hi inclouen alts directius amb responsabilitat en més d'una oficina (presidents, vicepresidents, consellers delegats, directors generals, etc.) i també personal de suport tecnològic i de logística. Aquestes últimes funcions, tanmateix, també poden ser subcontractades.

Principals directius

Encara que la casuística pot variar notablement d'una empresa a una altra, el conseller delegat forma part (i té la representació legal) del consell d'administració, cosa que no ocorre necessàriament en el cas del president (que lidera l'equip directiu de la companyia) ni del director general (responsable de la seva gestió diària). Hill & Knowlton España, per exemple, actualment té un president i una consellera delegada, però ningú no assumeix la direcció general de la companyia (sí que té, en canvi, directors d'oficina per a Madrid i Barcelona). Burson-Marsteller España, al seu torn, té un president, una CEO (*chief executive officer*, càrrec que sovint s'assimila al de conseller delegat) i dues directores generals.

D'altra banda, L'Etang (2009, pàg. 59) ens adverteix que "el trabajo de relaciones públicas está relativamente desestructurado y, a menudo, los puestos no están bien definidos". Segons aquesta autora, "en las consultoras, el término *ejecutivo de cuentas* puede incluir una enorme variedad de tareas y requerir distintos niveles de experiencia y de antigüedad en consultoras grandes o pequeñas".

Segons Arceo Vacas (2004, pàg. 46), la mitjana de treballadors que tenen les empreses consultores de relacions públiques és de 34. Segons l'estudi d'ADECEC (2008), tanmateix, no arriba ni a la meitat: 16,5.

Sense entrar a valorar la metodologia d'investigació emprada per cadascuna d'aquestes fonts, el cert és que la mostra utilitzada per ADECEC és més àmplia i el seu estudi és més recent, de manera que és probable que actualment el nombre mitjà de professionals ocupats per les consultores sigui més a prop de la vintena que de la trentena. De fet, la mateixa ADECEC (2005) constata que la mitjana de treballadors de les agències de relacions públiques tendeix a la baixa, ja que en quatre anys ha caigut de 21 a 16,5, xifra que en canvi s'ha mantingut estable almenys fins a 2008.

Normalment, el client té com a principal interlocutor l'executiu sènior que dirigeix el seu compte. Aquest executiu lidera un equip integrat per altres executius de comptes (júnior o sènior) que solen estar especialitzats en algun dels diferents camps requerits per al desenvolupament de programes de relacions públiques (redacció, producció, negociació...). És habitual que tots ells comptin amb el suport de personal en formació (*junior assistants*, becaris, contractats en pràctiques, *trainees*...).

De vegades, un director de comptes supervisa diversos equips que treballen per a diversos clients. També és molt corrent que un mateix equip treballi per a diversos clients. De vegades els equips són flexibles i els seus integrants varien per a cada client en funció de les seves necessitats específiques. També hi podem trobar equips especialitzats per sectors (salut, finances, tecnologia, etc.).

Els directors d'oficina coordinen tots els directors de comptes o, en agències petites, assumeixen ells mateixos la direcció d'alguns d'aquests comptes. La recerca de nous clients (*new business*) també sol ocupar bona part del seu temps. L'alta direcció, al seu torn, tendeix a concentrar-se en tasques d'assessoria al nivell més alt i al servei dels millors clients, és a dir, dels que poden pagar els seus elevats honoraris.

2.3.3. Funcions i activitats

Les consultores de comunicació i relacions públiques s'ocupen de planificar i/o executar programes i accions de relacions públiques per als seus clients. En general, per tant, assumeixen funcions d'investigació i d'assessoria que acaben generant recomanacions concretes, encara que solen implicar-se també en la implementació d'aquestes.

Segons constata Noguero a Arceo Vacas (dir., 1999, pàg. 477-478), les activitats que realitzen amb més freqüència les consultores de comunicació i relacions públiques són (per ordre decreixent):

- Redacció de comunicats de premsa i altres materials per als mitjans de comunicació.
- Organització d'inauguracions.
- Organització de visites.
- Preparació de fullets.
- Manifestacions socioculturals.
- Preparació d'activitats.
- Altres manifestacions, especialment esportives.
- Realització de revistes d'empresa.
- Realització de documentals.

Segons ADECEC (2008), els camps d'actuació dels quals s'ocupen les consultores de comunicació i relacions públiques són els següents (ordenats de major a menor nombre de consultores que els consideren la seva activitat clau):

- Relacions amb els mitjans de comunicació.
- Comunicació corporativa.
- Relacions institucionals.
- Reputació corporativa.
- Responsabilitat corporativa.
- Comunicació de crisi.
- Identitat corporativa.
- Comunicació de màrqueting.
- Comunicació interna.
- Relacions amb el govern.
- Relació amb la comunitat geogràfica.
- Comunicació mediambiental.
- Màrqueting social.

- Relacions amb inversors.
- Patrocini i mecenatge.
- Investigació de mercats.
- *Fundraising*.

Agafant com a referència aquests disset camps d'actuació identificats per ADECEC (2008), les consultores solen desenvolupar la seva activitat clau en una mitjana de 8 camps. Amb tot, la distribució entre les agències que tendeixen a l'especialització i les que tendeixen a oferir serveis plens resulta bastant equilibrada:

- El 26% de les consultores té un màxim de 5 camps d'actuació considerats clau.
- El 47,5% de les consultores té entre 6 i 10 camps d'actuació considerats clau.
- El 26,5% de les consultores té més de 10 camps d'actuació considerats clau.

Segons el mateix estudi d'ADECEC (2008), els serveis específics que més ofereixen les consultores de relacions públiques són, per aquest ordre: gabinet de premsa (notes de premsa, conferències de premsa), suport en situacions de crisi, execució d'esdeveniments, disseny de pàgines web, disseny gràfic, emplaçament en fires, cerca d'oportunitats per a oradors i cerca d'aliances. Més de la meitat de les agències de relacions públiques s'ocupen de la formació en comunicació dels directius de les organitzacions a què serveixen i dos de cada quatre assumeixen tasques de gestió de crisi. Pràcticament totes (més del 95%) actuen com a consultores estratègiques de comunicació.

2.3.4. Mercat

Les consultores de relacions públiques que operen a Espanya tenen una antiguitat mitjana d'uns tretze anys. Amb tot, n'hi ha unes quantes que doblen (i alguna que triplica) aquesta xifra, mentre que d'altres són tan recents que, amb tota probabilitat, no existien encara en el moment de donar per acabats aquests materials didàctics. Perquè us feu una idea tan precisa com sigui possible respecte al moment en què es van posar en marxa, en la taula següent aportem les dades que ha recollit ADECEC (2008) en el seu últim estudi referent a la qüestió.

Antiguitat de les agències de comunicació i relacions públiques

Any de creació / d'arribada a Espanya	Percentatges de consultores coincidents
Abans de 1970	1%
1970-1980	3%

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per ADECEC (2008)

Any de creació / d'arribada a Espanya	Percentatges de consultores coincidents
1981-1985	4%
1986-1990	13%
1991-1995	19%
1996-2000	29%
De 2001 endavant	31%
Total	100%
Mitjana	13 anys d'antiguitat

Font: elaboració pròpia a partir de dades aportades per ADECEC (2008)

En contra de la creença general i d'acord amb l'últim estudi d'ADECEC (2008) sobre el tema, la majoria de les consultores de comunicació i relacions públiques que operen a Espanya (85,5%) no tenen participació de capital estranger. En el 12,5% dels casos sí que hi ha aquesta participació, encara que moltes vegades no es tracta de companyies de capital cent per cent forà. El 2% restant correspon a l'NS/NC habitual.

Gegants de la comunicació

Les consultores amb capital estranger que operen a Espanya formen part sovint d'algun dels quatre grans grups que es reparteixen la part del lleó en el mercat global de la comunicació: WPP (<http://www.wpp.com>), Omnicom Group (<http://www.omnicomgroup.com>), Interpublic Group (<http://www.interpublic.com>) i Publicis Groupe (<http://www.publicisgroupe.com>) (aquest últim amb menys incidència en el sector de les relacions públiques). A considerable distància, els segueixen altres multinacionals com Dentsu, Havas i Aegis.

D'altra banda, segons l'estudi realitzat per Dircom (2005, pàg. 56), entre les principals empreses espanyoles, el 30% recorre habitualment a les consultores externes de comunicació i relacions públiques, el 53% ho fa ocasionalment i el 15% no ho fa mai. Aquestes xifres suposen un increment significatiu del percentatge de companyies que contracten els serveis d'una agència de relacions públiques respecte al registrat l'any 2000 pel mateix Dircom.

Empreses que contracten consultores de comunicació

Freqüència	2005	2000
Habitual	30%	26,5%
Ocasional	53%	32,5%
Mai	15%	21,5%
No ho contesta	2%	19,5%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per Dircom (2000 i 2005)

Aparentment, d'aquesta taula podríem extreure tres conclusions raonablement sòlides:

- Les empreses han deixat de banda les reticències existents a l'hora de reconèixer la contractació d'assessors externs en àmbits tan estratègics com el de la comunicació.
- El creixement de l'ús ocasional de les consultores externes en comunicació i relacions públiques és molt més destacat que el de l'ús habitual.
- El nombre d'empreses que renuncien a emprar consultora externa en comunicació i relacions públiques es redueix.

La baixa taxa de resposta obtinguda en l'estudi de l'any 2000 pot distorsionar la comparació i posar en dubte algunes de les conclusions apuntades. Tanmateix, les dades més recents aportades per Dircom casen raonablement bé amb l'estudi d'ADECEC (2008).

Contractació de consultores de comunicació

	Percentatge d'empreses coincidents segons Dircom	Percentatge d'empreses coincidents segons ADECEC
Sí	83%	82%
No	15%	15%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per Dircom (2005) i ADECEC (2008)

Els estudis d'ADECEC també ens permeten constatar quantes empreses recorren a més d'una consultora i analitzar l'evolució d'aquesta variable al llarg dels anys.

Empreses que contracten consultores de comunicació

Relació amb la consultora	2008	2004	2000
Exclusiva amb una	27%	29,5%	27%
Amb més d'una	55%	42,5%	55%
Amb <i>freelance</i> per projectes	3%	2,5%	3%
Sense relació amb consultores	15%	25,5%	4%
Total	100%	100%	100%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2002, 2005 i 2008)

Encara que les dades són una mica irregulars i dificulten la identificació de tendències, permeten extreure, si més no, dues conclusions:

- El nombre d'empreses que treballen amb una única consultora de relacions públiques tendeix a reduir-se.

- Durant tot el període analitzat, sempre s'ha mantingut com a categoria majoritària la de les empreses que empen els serveis d'almenys dues consultores de relacions públiques.

No us ha de sorprendre, per tant, que les expectatives de futur que tenen el sector de les empreses consultores de comunicació i relacions públiques continuïn essent falagueres, encara que certament s'hagin vist retallades a causa de la conjuntura econòmica que ha caracteritzat el final de la primera dècada del segle XXI. Així s'evidencia en la taula següent.

Futur del sector segons les agències de relacions públiques

	Percentatge d'agències coincidents 2008	Percentatge d'agències coincidents 2004
Augmentarà	69,5%	83,5%
Es mantindrà	21%	8,5%
Disminuirà	5%	3%
No ho sap / No ho contesta	4,5%	5%
Total	100%	100%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2005 i 2008)

Les agències més optimistes basen les seves bones expectatives en els mateixos factors que ja hem vist quan hem abordat els subjectes promotors, encara que en aquest cas anteposen la relació cost-efectivitat a la saturació mediàtica:

- Increment de la preocupació per la imatge corporativa.
- Increment de la credibilitat de les accions de comunicació i relacions públiques.
- Bona relació cost-efectivitat.
- Saturació dels mitjans de comunicació tradicionals.
- Elevat potencial de creixement perquè es tracta d'una activitat incipient.

Respecte als sectors que recorren més a la contractació d'empreses consultores de comunicació i relacions públiques, el rànquing l'encapçalen els deu següents:

Sectors que recorren més a la contractació d'empreses consultores de comunicació i relacions públiques

	Lloc en el rànquing	Percentatge de consultores amb clients en el sector
Bancs, caixes i serveis financers	1	52,5%
Alimentació i begudes	2	42%
Telecomunicacions	3	34,5%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2008)

	Lloc en el rànquing	Percentatge de consultores amb clients en el sector
Farmàcia	4	33,5%
Serveis públics i entitats	5	31,5%
Organismes oficials	6	29,5%
Distribució	7	26,5%
Automoció	8	26,5%
Informàtica i ofimàtica	9	25,5%
Turisme i viatges	10	25%

Font: elaboració pròpia amb les dades aportades per ADECEC (2008)

Respecte a l'estudi de 2005, el canvi més destacat el constitueix el creixement de l'ús de consultores de comunicació per part de bancs, caixes d'estalvis i el sector financer en general, que –impel·lit a recuperar la reputació malparada per la crisi– ha passat de ser client d'una de cada tres agències a ser-ho d'una de cada dues. Un altre sector que ha fet un salt significatiu en aquest sentit és el de les telecomunicacions, les companyies del qual integraven la clientela d'una de cada tres agències el 2008 mentre que quatre anys abans eren presents només en una de cada cinc. El sector d'alimentació i begudes, en canvi, ha experimentat un increment més modest, la qual cosa l'ha obligat a cedir la primera posició del rànquing que ocupava en l'anterior edició de l'estudi.

Quant al nombre mitjà de clients amb què treballen les agències, encara que l'únic estudi que tracta la qüestió es va portar a cap la dècada passada, els seus resultats poden tenir encara avui en dia un valor orientatiu. Segons l'estudi d'ADECEC (2002, pàg. 77) cada agència treballa amb una mitjana de 26 clients. De tota manera, el nivell de dispersió (nombre d'agències que hi ha molt per sobre o molt per sota d'aquesta xifra) és elevat. N'hi ha que diuen que treballen amb 125 clients i n'hi ha que diuen que no passen de 5. En qualsevol cas, la tendència és que la meitat de la facturació d'una consultora procedeixi dels seus deu clients principals.

D'acord amb Noguero –a Arceo Vacas (1999, pàg. 479)–, les modalitats temporals de contractació més habituals són, per ordre de més a menys freqüents, les següents:

- Per anys.
- Per accions.
- Per campanyes.

Segons un estudi d'ADECEC (2008), l'antiguitat mitjana dels clients de les consultores de comunicació i relacions públiques és de quatre anys (curiosament, superior a la de les empleats que hi treballen). Els nivells de fidelització són

elevats, en general, ja que només l'11% dels clients fa menys de dos anys que treballen amb les seves actuals agències. El 58% col·laboren amb la seva agència des de fa entre dos i cinc anys, mentre que en el 31% dels casos en fa més de cinc.

2.3.5. Aspectes econòmics

Honoraris i facturació

Encara que la casuística particular és gairebé infinita, hi ha dues grans modalitats per al cobrament d'honoraris al client: la d'honoraris fixos i la d'honoraris variables.

La modalitat d'honoraris fixos suposa el cobrament d'un *fee* mensual regular i preestablert. Es podria considerar una mena de *tarifa plana*, encara que, per descomptat, no ho cobreix absolutament tot.

Els honoraris fixos cobreixen només determinades activitats, la realització de les quals comporta una dedicació prèviament estimada. Aquestes activitats se solen especificar contractualment, de manera que quan és necessari realitzar una activitat que no havia estat prevista en el contracte, es pugui presentar un pressupost *ad hoc*.

En general, la modalitat d'honoraris fixos és la preferida per les agències. Els aporta estabilitat, i els permet equilibrar els seus comptes i ajustar les seves previsions de facturació. És la que sol aplicar-se amb els clients permanents.

Per la seva banda, la modalitat d'honoraris variables comporta que es cobri al client en funció de la dedicació aportada per l'agència. Aquesta dedicació pot oscil·lar notablement d'un mes a un altre en funció de les accions específiques desenvolupades.

La quantitat facturada depèn així de les hores dedicades per cada component de l'equip que treballa per a aquest client i de la seva categoria professional, de manera semblant al que fan els grans bufets d'advocats i altres empreses consultores (per exemple, les empreses de consultoria comptable). Com més alta sigui la categoria de l'executiu implicat, més elevada serà la quantitat facturada per hora.

Les despeses, ja siguin ordinàries o extraordinàries, es facturen a part: *monitoring* de mitjans (seguiment), taxis, bitllets d'avió, telèfon, fotocòpies, impressions, material d'oficina. En la modalitat d'honoraris fixos, de vegades és així, però és habitual que es carregui una quantitat estimada que ja cobreixi les despeses ordinàries.

Quan les despeses extraordinàries són molt elevades, en tots dos casos l'agència sol sol·licitar al client una provisió de fons. Encara que la consultora disposi de recursos, no hi ha motiu perquè financi el client.

El model variable propicia que els executius de l'agència hagin de justificar internament la seva dedicació i, per tant, la seva productivitat. La constància de les hores dedicades a cada client per cada executiu constitueix l'eix del sistema de facturació. Els executius, sens dubte, també poden justificar el temps dedicat a activitats no directament facturables al client: reunions internes, formació, *new business*...

Amb tot, aquest control d'hores no és una pràctica exclusiva de les agències que facturen mitjançant el model d'honoraris variables. Algunes consultores que treballen amb honoraris fixos també l'adopten com a eina que les ajuda a repartir el temps de cada executiu entre els diversos clients (que sovint paguen quantitats diferents), a determinar la rendibilitat dels clients, a justificar els honoraris rebuts, a negociar augments o recàrrecs i fins i tot a controlar la productivitat dels seus executius.

La modalitat d'honoraris variables s'aplica sobretot als clients per projectes (encara que de vegades també se'ls ofereix l'opció de treballar amb pressupostos tancats). Aquesta modalitat és preferida per alguns clients, que la perceben com més precisa.

Entre la modalitat d'honoraris fixos i la de variables, existeixen nombroses modalitats mixtes:

- **Fix + variable en funció de resultats.** Els resultats, és clar, han de ser mesurables i objectivables. Aquest sistema requereix un acord explícit sobre els sistemes d'avaluació.
- **Fix de mínims + hores reals de dedicació.** Aquest sistema garanteix a l'agència la percepció d'una quantitat determinada sigui quina sigui la dedicació real final.
- **Assegurança per a situacions de crisi.** Un fix mensual garanteix la disponibilitat i la reacció immediata per part de l'agència en cas que es produeixi una crisi. Les accions que s'hagin de dur a terme per a fer-hi front, tanmateix, es facturaran d'acord amb la dedicació requerida.

Les últimes dades que s'han fet públiques respecte a la facturació per honoraris corresponen a l'any 2008 i van ser incloses en l'estudi d'ADECEC (2008). Segons aquest estudi, la mitjana de facturació per honoraris és d'1,2 milions d'euros per agència, xifra una mica inferior a la registrada cinc anys abans (1,37 milions).

Si atenem la facturació total i segons el mateix estudi, la mitjana el 2008 va ser de 2,3 milions d'euros per consultora. El detall es mostra en la taula següent.

Facturació total de les consultores de relacions públiques (en euros)

Xifra de negoci	Percentatge de consultores coincidents
Menys d'1,2 milions	63%
Entre 1,2 milions i 3,6 milions	23,5%
Entre 3,6 milions i 6 milions	4%
Entre 6 milions i 9 milions	6%
Més de 9 milions	3,5%
Total	100%
Mitjana	2,3 milions

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2008)

El sistema de facturació que empren les empreses consultores de relacions públiques, també segons l'estudi esmentat d'ADECEC (2008), es distribueix d'acord amb la proporció següent:

- El 85,5% de les agències factura honoraris mensuals.
- El 37% de les agències factura per projectes.
- El 5% de les agències factura segons la consecució d'objectius.
- El 5% de les agències factura per comissió.

Com podeu comprovar, la suma d'aquests percentatges és superior a 100 perquè les modalitats analitzades no s'exclouen entre si. Només en el 23% dels casos s'hi apliquen honoraris variables, segons el *prScope 2009*.

Sous

Aquesta part segur que us interessarà, encara que confiem que també us interessin les altres, és clar. Amb tot, tres advertències prèvies:

- Estem manejant dades demanades el 2008, però l'escenari de recessió en què hem viscut des de llavors fa que no es pugui esperar millores significatives en aquests anys vinents.
- Estem parlant de xifres mitjana: com és sabut, l'estadística tendeix a considerar que dues persones s'han menjat un pollastre cadascuna, fins i tot si una d'elles s'ha regalat un doble tiberi i l'altra ha dejunat.

- Estem posant al mateix sac totes les categories laborals: el personal no qualificat d'administració i de serveis provocarà cert biaix a la baixa.

Dit això, podem entrar en matèria. D'acord amb l'estudi d'ADECEC (2008), el salari brut anual dels professionals que treballen en una empresa consultora de comunicació i relacions públiques se situa, com a mitjana, lleugerament per sobre dels 22.000 euros, xifra que amb prou feines havia experimentat variació en els quatre anys anteriors.

Molt? Poc? En general és més del que, en igualtat de condicions, cobra un professional del periodisme, cosa que contribueix al fet que un nombre elevat de periodistes canviï els mitjans per les relacions públiques. I, en general també, és menys del que un professional de les relacions públiques cobraria si, en lloc de treballar per a una agència, treballés directament per al client, cosa que contribueix al fet que els empleats de les consultores acabin en els departaments interns de comunicació i relacions públiques de les empreses i institucions amb les quals col·laboraven des de l'agència o d'altres entitats.

Contractes blindats

Les agències tendeixen a blindar els contractes dels seus executius contra la temptació de treballar directament per al client encara que, a la pràctica, és molt difícil evitar aquesta situació si hi ha voluntat que es produeixi per part del client i del professional. Com a mitjana, només un terç dels honoraris que l'agència factura al client reverteixen directament en el salari de l'executiu que els genera. Amb els dos terços restants, l'agència ha de fer front a despeses generals (lloguer d'oficines, salari del personal que no genera honoraris, activitat comercial i promocional, inversió tecnològica...) i, per descomptat, obtenir beneficis.

D'acord amb l'estudi d'ADECEC (2008) esmentat, les franges salarials es distribueixen seguint la proporció que mostra la taula.

Franges salarials a les agències públiques

Salari brut anual	% d'empleats coincidents
Menys de 12.000 euros	5%
Entre 12.000 i 21.000 euros	44%
Entre 21.000 i 30.000 euros	39%
Entre 30.000 i 42.000 euros	10,5%
Més de 42.000 euros	1,5%
Total	100%
Mitjana	22.012€

Font: elaboració pròpia a partir de les dades aportades per ADECEC (2008)

Si us interessa disposar d'un referent comparatiu, en la taula següent es mostren els salaris que perceben els professionals que treballen en agències de relacions públiques nord-americanes. Abans de començar a fer les maletes, heu

de tenir en compte que s'hi inclouen els llocs més elevats però s'hi exclouen els càrrecs no qualificats, que la tendència és a la baixa (sobretot en les categories més accessibles) i que... és en dòlars!

Mitjanes salarials en les agències de relacions públiques nord-americanes el 2010

Càrrec	Salari el 2010 (mitjana nacional)	Variació respecte al 2009
Vicepresident executiu	135.000 dòlars	-7,5%
Vicepresident sènior	115.000 dòlars	-6,7%
Vicepresident	93.000 dòlars	-9,3%
Director de comptes	63.000 dòlars	-12,8
Executiu de comptes sènior	53.000 dòlars	-10,3
Executiu de comptes	45.000 dòlars	-13%

Font: The Official PR Salary & Bonus Report - 2010 Edition

2.3.6. Professionals

Segons Arceo Vacas (2004, pàg. 46), el perfil bàsic del professional que treballa en una empresa consultora de relacions públiques és el d'una dona (en el 60% dels casos) de trenta-dos anys (mitjana d'edat). Les dades que aporta l'estudi d'ADECEC (2008) hi coincideixen de manera substancial: dona (en el 67,5% dels casos) amb una mitjana d'edat de trenta-cinc anys i mig. Aquest estudi d'ADECEC, no obstant això, inclou informació addicional molt reveladora.

En el camp de l'edat, per exemple, ens aporta el desglossament per categories i funcions professionals:

- Serveis administratius: mitjana de 31,5 anys d'edat.
- Serveis financers: mitjana de 37 anys d'edat.
- Executiu júnior: mitjana de 28 anys d'edat.
- Executiu sènior: mitjana de 35,5 anys d'edat.
- Director de comptes: mitjana de 36,5 anys d'edat.
- Director d'oficina: mitjana de 39,5 anys d'edat.
- D'altres: mitjana de 35 anys d'edat.

Les categories professionals executives –des d'executiu júnior fins a director d'oficina– van lligades clarament a l'edat (i, suposadament, a l'experiència). Amb tot, resulta curiós constatar que entre les tres categories superiors la diferència d'edat no resulta molt marcada.

Encara més reveladora resulta la informació desglossada de la distribució per sexes del personal. La proporció general ja comentada del 32,5% enfront del 67,5% a favor de les dones es transforma en el 42% enfront del 58% a favor dels homes si desagreguem les dades relatives a l'alta direcció de les empreses

consultores. Dit d'una altra manera, mentre que set de cada deu professionals del sector són del sexe femení, només quatre de cada deu *top managers* són dones.

Encara que desgraciadament les agències de relacions públiques no constitueixen una excepció en la tendència general que mostra, en aquest sentit, el mercat laboral, la dada ens hauria de conscienciar que la igualtat d'oportunitats dista encara de ser una realitat, també en aquesta disciplina. La bona notícia és que, respecte a les xifres registrades quatre anys abans (63,5% d'alts directius homes respecte al 36,5% d'altas directives dones), la tan desitjable ruptura de l'anomenat *sostre de vidre* sembla més propera.

D'altra banda, podem constatar que, encara que la consultora de relacions públiques és un sector dinàmic que propicia la mobilitat, l'antiguitat mitjana dels seus empleats supera els tres anys, segons l'estudi realitzat per ADECEC (2008). Això sí, gairebé la meitat dels professionals fa menys de tres anys que són a l'agència actual, mentre que en l'edició anterior de l'estudi n'hi havia només un de cada quatre. El 28% no ha canviat d'agència almenys des de fa tres anys, encara que no supera els cinc d'antiguitat, i el 25% fa més de cinc anys que treballa per a la mateixa consultora.

Respecte a la formació dels professionals de les agències de comunicació i relacions públiques, abordarem la qüestió en el mòdul dedicat als processos (mòdul 3).

2.3.7. Les millors

Establir quines són les millors agències de comunicació i relacions públiques que operen a Espanya no és una feina fàcil, ja que les posicions del rànquing varien substancialment segons els criteris emprats per a confeccionar-lo i, sovint, depenent fins i tot de quina entitat és la que el du a terme. Entre els criteris que se solen usar per a determinar la importància d'aquestes empreses consultores hi figuren el nombre de treballadors, el nombre d'oficines obertes a Espanya, el nombre de països en què tenen presència i els ingressos percebuts en concepte d'honoraris.

Aquest últim criteri és probablement el més significatiu si no fos perquè oficialment moltes companyies només ofereixen els resultats consolidats de la seva xifra de negoci. Aquesta circumstància dificulta la verificació de les dades aportades com a "ingressos per honoraris" i ha propiciat, per part d'algunes agències, actuacions picaresques destinada a avançar posicions en el rànquing. Hi ha multinacionals, a més, que només revelen xifres globals i hi ha grups empresarials que no faciliten dades desagregades per a cadascuna de les companyies que els integren i companyies que, pel motiu que sigui, eviten donar xifres relatives a honoraris.

A causa de totes aquestes limitacions, per a determinar quines són les millors empreses consultores de relacions públiques recorrem un altre cop a la classificació de la revista *PRNoticias*, tal com hem fet amb els professionals dels departaments interns de comunicació. Des d'una perspectiva didàctica, aquest criteri –més qualitatiu– ens permet, a més, conèixer agències molt diferents entre si (des de multinacionals com Edelman fins a *boutiques* com l'empresa consultora Silvia Albert) i fer-nos una idea molt més exacta, per tant, de la diversitat que hi ha en el sector.

El rànquing de *PRNoticias*

PRNoticias (<http://www.prnoticias.com>) és una revista digital fundada el 2001 amb la clara vocació de convertir-se en un mitjà de referència per als professionals de la comunicació, a imatge i semblança de la publicació internacional *PRWeek*, que també estableix un rànquing anual entre les agències del sector de les relacions públiques. El sistema de votació emprat per *PRNoticias* és via correu electrònic i és obert als lectors de la publicació i, per tant, als diferents col·lectius professionals que desenvolupen la seva tasca en l'àmbit genèric de la comunicació.

Al vot d'un periodista, d'un director de comunicació o d'un director de màrqueting s'hi assigna un valor de deu punts. Els vots d'altres alts directius valen cinc punts. El vot dels professionals d'altres categories, sempre que estiguin identificats degudament, aporta un punt. Els vots de procedència poc clara no computen.

Als professionals que desenvolupen la seva tasca en agències de comunicació i relacions públiques també se'ls permet votar. Generalment, deixant de banda tota modèstia, ho fan per la seva pròpia agència, és clar. Per a evitar que les agències que tenen una plantilla més nombrosa resultin beneficiades per aquesta opció, no s'accepten més de cinc vots procedents d'una mateixa agència.

Tradicionalment, el rànquing de *PRNoticias* establia la classificació de les millors vint-i-cinc empreses consultores de comunicació i relacions públiques que operen a Espanya. L'any 2006, tanmateix, atenent l'aparició de nombroses agències noves i els canvis de posicionament registrats en bona part de les agències ja consolidades, va decidir ampliar fins a trenta la llista de les favorites. El 2007, una nova ampliació va elevar la xifra a un centenar.

Convé tenir en compte que els rànquings que elabora aquesta revista professional de referència no han tingut sempre la continuïtat esperada i que la seva periodicitat ha variat més d'una vegada. Les classificacions resultants, a més, han generat a vegades fortes controvèrsies. A falta d'altres indicadors més fiables, no obstant això, ens poden donar pistes valuoses sobre quines consultores estan més ben posicionades.

L'últim rànquing disponible al tancament d'aquests materials, corresponent a l'any 2009, estableix la classificació que es mostra en la taula següent.

Rànquing d'agències de comunicació a Espanya

Agència	Posició de l'última onada	Posició de l'onada anterior
Llorente & Cuenca	1	1
Burson - Marsteller	2	2
Tinkle	3	4

Font: *PRNoticias*

Agència	Posició de l'última onada	Posició de l'onada anterior
Estudio de Comunicación	4	5
Inforpress	5	3
Ketchum	6	6
Citigate Sanchis	7	8
Globally	8	7
Perception & Image	9	9
ACH	10	16
Porter Novelli	11	10
Weber Shandwick	12	20
Bassat Ogilvy Comunicación	13	11
Edelman	14	22
Gavin Anderson	15	12
Hill & Knowlton	16	14
Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación	17	15
Text 100	18	23
C&I Comunicación	19	13
Torres y Carrera	20	30
Paniagua Consultores	21	17
Fajardo Comunicación	22	19
Serfusión	23	21
Lewis PR	24	25
Europublic	25	-
Planner Media	26	18
Goodwill	27	29
Medialuna Comunicación	28	26
Cohn & Wolfe	29	28
Marco de Comunicación	30	24
Reti	31	32
AMT Comunicación	32	35
Dcorporate.com	33	34

Agència	Posició de l'última onada	Posició de l'onada anterior
Efecto Dominó	34	37
Aleph Comunicació	35	33
Ulled	36	39
Ostos & Sola	37	46
Dos Folios y Medio	38	75
Primar Comunicació	39	40
Tarsa	40	47
Axicom Cohn & Wolfe	41	56
Berbés Asociados	42	54
Briefing Comunicació	43	67
Deva	44	38
Eurocofin	45	31
The Bridge	46	55
Silvia Albert	47	27
Abascal Comunicació	48	45
Clotet Comunicació	49	-
GPS Comunicació	50	43
Newsline	51	44
Poweraxle	52	36
Comco	53	53
Portocarrero y Asociados	54	49
Atkinson y Asociados	55	41
Grupo Albión	56	52
Consejeros del Norte	57	63
Apple Tree Comunicació	58	50
Inerzia Comunicació	59	51
Román y Asociados	60	42
Mind The Gap Comunicació	61	58
Atrium Media	62	82
Gablons	63	64

Agència	Posició de l'última onada	Posició de l'onada anterior
Lina Ortas	64	-
Luca Comunicación Corporativa	65	76
RV Edipress	66	48
EC&P Eurocom Corporate	67	59
Ippi Comunicación	68	65
Roatan	69	-
LF Channel	70	85
Art Marketing	71	91
Consultores Quantum Leap	72	69
FJ Communications	73	77
Fly me to the Moon	74	81
ICE Imagen y Comunicación Empresarial	75	96
Gabinete Uribe	76	78
Funcorp	77	88
Fido Comunicación	78	93
Actitud de Comunicación	79	74
Moonshine	80	89
R Comunicación	81	60
MBN Comunicación	82	71
01 Consulting	83	66
Servicecom	84	92
Ideograma	85	83
SCP Comunicación	86	79
Sentido Común Comunicación	87	84
Solsona Comunicación	88	57
Sörenson	89	86
Eolo Comunicación	90	98
Argenta Comunicación	91	70
Aubyn Group	92	72
Bocados de Comunicación	93	62

Agència	Posició de l'última onada	Posició de l'onada anterior
Ibersponsor	94	68
Consuelo Torres Comunicación	95	95
Ab Public Relations	96	94
Dédalo Comunicación	97	87
Continuum	98	73
REM Comunicación	99	97
Tarazaga	100	90

Font: *PRNoticias*

A continuació, accedireu a una sèrie de fitxes que contenen la informació essencial sobre una mostra molt representativa de les agències posicionades en el rànquing de *PRNoticias*.

- AB Public Relations¹
- ACH y Asociados Comunicación²
- Aleph Comunicación³
- Apple Tree Comunicación⁴
- Argenta Comunicación⁵
- Art Marketing⁶
- Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación⁷
- Atkinson & Asociados⁸
- Atrium Media⁹
- Aubyn Group¹⁰
- Bassat Ogilvy Comunicación¹¹
- Barbés Asociados Consultores de Comunicación¹²
- Bocados de Comunicación¹³
- Burson-Marsteller (B-M)¹⁴
- C&IC Comunicación y Relaciones Públicas¹⁵
- Citigate Sanchis¹⁶
- Cohn & Wolfe¹⁷
- Comco¹⁸
- Consuelo Torres Comunicación¹⁹
- Consultores Quantum Leap²⁰
- Deva²¹
- DcorporateCom²²
- Dédalo Comunicación²³
- Dos Folios y Medio (DFM)²⁴
- Edelman²⁵

- Efecto Dominó²⁶
- Eolo Comunicación²⁷
- Estudio de Comunicación²⁸
- Eurocofín²⁹
- Eurocom Corporate & Public Relations (EC&P)³⁰
- Europublic comunicación³¹
- Fajardo Comunicación³²
- FJ Communications³³
- Fly me to the Moon³⁴
- Funcorp³⁵
- Gabinete Uribe³⁶
- Gablons³⁷
- Globally³⁸
- Goodwill Comunicación³⁹
- GPS Imágen y Comunicación⁴⁰
- Grupo Albion⁴¹
- Grupo Inforpress⁴²
- Hill & Knowlton (H&K)⁴³
- Ketchum Pleon⁴⁴
- Kreab & Gavin Anderson⁴⁵
- Llorente & Cuenca Consultores de Comunicación⁴⁶
- Paniagua Consultores⁴⁷
- Perception & Image⁴⁸
- Planner Media⁴⁹
- Porter Novelli (PN)⁵⁰
- PowerAxle Consejeros de Comunicación⁵¹
- Román y Asociados (RyA)⁵²
- Serfusión Comunicación Integral Corporativa⁵³
- Silvia Albert in company⁵⁴
- Text 100⁵⁵
- Tinkle Consultants⁵⁶
- Ulled⁵⁷
- Weber Shandwick⁵⁸

(1) AB Public Relations



Lloc en el rànquing:

96

Eslògan:

Fer-ho bé i fer-ho saber.

Particularitats:

AB Public Relations és la nova denominació (des de 2003) d'Urzáiz Comunicación, fundada el 1979 per Jaime de Urzáiz.

Camps d'actuació:

Relacions públiques, publicitat, promocions, màrqueting i lobbisme.

Serveis que ofereix:

Accions, campanyes i programes de comunicació; bases de dades; comunicació d'empresa a empresa (*business-to-business* o B2B); esdeveniments; exposicions i fires; edicions; relacions electròniques.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Associació de Víctimes del Terrorisme, Deloitte & Touche, Banco Zaragozano, Cajamadrid, La Casera, Nestlé, Xerox España, Merk, Sharp & Dohme.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid.

Projecció internacional:

Per mitjà d'una empresa associada (BC Internacional).

Principal o principals directius a Espanya:

Ana Baschwitz, presidenta.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.abpublicrelations.net>

(2) ACH y Asociados Comunicación**Lloc en el rànquing:**

10

Eslògan:

Treballem pel seu èxit. / Primera consultoria independent de relacions públiques del mercat espanyol.

Particularitats:

Creada el 1984.

Camps d'actuació:

Comunicació estratègica, corporativa, de màrqueting, financera, de crisi, interna i sanitària. Patrocinis i esdeveniments.

Serveis que ofereix:

Serveis integrals en el camp de la comunicació. Formació i entrenament.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Volvo, Danone, Burger King, Bayer, Avis, Citibank, Lego, Línea Directa Aseguradora, Nike, Nintendo, Nurofen, Dove-Unilever, Philips.

Nombre de treballadors a Espanya:

Trenta.

Oficines a Espanya:

Madrid, Barcelona, Bilbao, la Corunya, Sevilla, Màlaga i València.

Projecció internacional:

Centrada en el mercat espanyol, encara que amb certa capacitat de coordinació internacional.

Principal o principals directius a Espanya:

Antonio Hernando, president, i Vicente Beneyto, director general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.ach.com.es>

(3) Aleph Comunicació



Lloc en el rànquing:

35

Eslògan:

Comunicar és més que produir informació.

Particularitats:

Creada el 1990.

Camps d'actuació:

Àrea de premsa i àrea de consultoria.

Serveis que ofereix:

Crear plans de comunicació; elaborar notes de premsa, dossiers i articles; organitzar rodes de premsa; gestionar entrevistes; creativitat; posicionament a Internet.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Alma Consulting Group, Cognos, Dassault Systemes, East Cost Europa, Everial, GeoVirtual, Global Security Products, Grammata, HR Acces, Instituto de Formación Online (IFO), Ilog, Infor, Informática Corporation, IpsCA, IREO, ISEAD, Lantares, Lirio, NetApp, Océ, Oracle, PHC Software, Promethean, Resource, Roxio, Seidor, Stonesoft, Sun, Tom Tom.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint-i-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Per mitjà de la xarxa Public Relations Network.

Principal o principals directius a Espanya:

Roberto Chaskielberg Rosenblat, director general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.alephcom.es>

(4) Apple Tree Comunicació



Lloc en el rànquing:

58

Eslògan:

Tempted?

Particularitats:

Creada el 2002. Empra la metodologia creativa Forget the Box.

Camps d'actuació:

Estratègies de comunicació, disseny de campanyes.

Serveis que ofereix:

Esdeveniments, *street marketing*, xarxes socials.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Abertis, ATP, BMW, Burberrys, Henkel, FC Barcelona, Fundació "la Caixa", Generalitat de Catalunya, Seat, Societat Espanyola de Reumatologia, Mobile World Congress, Spanair, Granini, Televisió de Catalunya.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint-i-dos.

Oficines a Espanya:

Barcelona i Madrid.

Projecció internacional:

Opera a Alemanya, França, el Regne Unit, els Països Baixos i Escandinàvia, però sense oficines pròpies.

Principal o principals directius a Espanya:

Carme Miró, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.appletreecomunications.com>

⁽⁵⁾Argenta Comunicació**Lloc en el rànquing:**

91

Eslògan:**Particularitats:**

Creada el 2005.

Camps d'actuació:

Relació amb els mitjans, auditoria d'imatge, relacions amb inversors, comunicació de crisi.

Serveis que ofereix:

Consultoria estratègica, redacció de discursos, argumentaris de vendes, formació.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Geum Jardinería, *Franquicias Hoy*, Piensa Solutions.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid.

Projecció internacional:

Acords de col·laboració amb altres agències europees.

Principal o principals directius a Espanya:

Lola García, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.argentanews.es>

(6) Art Marketing**Lloc en el rànquing:**

71

Eslògan:**Particularitats:**

Creada el 1999. La plantilla està formada íntegrament per dones.

Camps d'actuació:

Plans estratègics de comunicació i relacions públiques, comunicació interna, publicitat, suport comercial.

Serveis que ofereix:

Gabinet de premsa, informe de resultats, comunicació en línia, formació de portaveus.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Apesoft, Mewa, Mobotix.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vuit.

Oficines a Espanya:

Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Projecció internacional:

Socis a Portugal i Itàlia.

Principal o principals directius a Espanya:

Beatriz de Andrés, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.artmarketing.es>

(7) Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación**Lloc en el rànquing:**

17

Eslògan:

Friends & Business in the long term.

Particularitats:

Creada el 1995.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans de comunicació, comunicació de màrqueting, gestió de situació de crisi, relacions públiques financeres, comunicació interna, relacions institucionals, patrocinis.

Serveis que ofereix:

Gabinet de premsa, conferències de premsa, formació de portaveus, viatges de premsa, publireportatges, publicacions, cuina en directe (*slow cooking*), formació de portaveus, xarxes socials, imatge de marca a Internet, posicionament en cercadors.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

LG, Windows Live España, Pyrex, Pfizer, UPS, Grupo NH, Ubisoft, Tivoli Hotels & Resorts.

Nombre de treballadors a Espanya:

Quaranta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

És soci a Espanya d'MS&L (Manning Selvage & Lee), agència de relacions públiques i comunicació de Grupo Publicis. Això li permet oferir serveis a més de seixanta països.

Principal o principals directius a Espanya:

Carlos del Hoyo, Jose Manuel Gutiérrez i Luis Dorado, socis directores.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.comunicacionrrpp.com>

(8) Atkinson & Asociados**ATKINSON&ASOCIADOS**

Comunicación Corporativa y de Producto

Lloc en el rànquing:

55

Eslògan:

El valor de la comunicació.

Particularitats:

Atkinson & Asociados va ser fundada el 1985 a Barcelona per Isabel Atkinson. A Madrid, la companyia va obrir oficines el 1997 com a Atkinson, Bermúdez & Asociados.

Camps d'actuació:

Estudis d'opinió pública, comunicació de crisi, relacions amb els mitjans de comunicació, comunicació interna, imatge corporativa, lobbisme.

Serveis que ofereix:

Formació de portaveus, coordinació de programes internacionals en xarxa, baròmetres d'imatge, organització d'esdeveniments,

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Condis, Grupo Gallina Blanca, Summa, Saba, Eat Out Group, Kimberly-Clark, Cushman & Wakefield, Akzo Nobel, ACNUR, Home English, Grupo Ceac.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cinquanta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Barcelona i Madrid.

Projecció internacional:

Afiliada al grup internacional GCI.

Principal o principals directius a Espanya:

Isabel Atkinson, directora general i fundadora d'Atkinson & Asociados i consellera delegada d'Atkinson, Bermúdez y Asociados, i Carlos Bermúdez, director general d'Atkinson, Bermúdez y Asociados.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.atkinson-asociados.com>

(9) Atrium Media**Lloc en el rànquing:**

62

Eslògan:

Prestigi tangible.

Particularitats:

Creada el 2001, treballa amb sectors bastant específics, entre els quals destaquen sobretot el sector logístic, d'obres públiques i immobiliari.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, relació amb mitjans de comunicació, comunicació interna, reputació corporativa, relacions institucionals, comunicació de màrqueting.

Serveis que ofereix:

Disseny d'esdeveniments i rodes de premsa, redacció i edició de materials escrits, documentació fotogràfica i producció audiovisual, desenvolupament de productes web, posicionament i xarxes socials, emplaçament en fires, formació de portaveus.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Fundació ICIL, Transportes Ochoa, Moldstock (Grupo Moldtrans), Asociación Desarrollo Logística (ADL), Ixnet, Dynapac Iberia, Expocity, Ambelis.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cinc.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Manuel Carrillo, director de comunicació corporativa i reputació en línia.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.atriummedia.net>

⁽¹⁰⁾Aubyn Group**Lloc en el rànquing:**

92

Eslògan:**Particularitats:**

Creada el 2006.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, investigació de mercats.

Serveis que ofereix:

Comunicació de producte i servei, gabinet de premsa, disseny i desenvolupament d'esdeveniments, auditories d'imatge d'empreses i productes, anàlisi del sector i de la competència, formació de portaveus.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Emmarcats en els sectors institucional, tecnològic i de gran consum.

Nombre de treballadors a Espanya:

Deu, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Pertany a la Federació Europea de Relacions Públiques (EPRF). Ofereix els serveis a Malan-ga (Veneçuela) i Kuwait (Estat de Kuwait) per mitjà de col·laboradors.

Principal o principals directius a Espanya:

Ilona Calparsoro, fundadora i codirectora general, i Livinia Stuyck, codirectora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.aubyngroup.com>

(11) Bassat Ogilvy Comunicació**Lloc en el rànquing:**

13

Eslògan:**Particularitats:**

És producte de la fusió, l'any 2000, de Bassat, Ogilvy & Mather Comunicació (fundada el 1991 com a agència de relacions públiques del grup Bassat y Asociados, i que ja era participada per Ogilvy & Mather) amb Consejeros de Comunicación (fundada el 1988). Té nombroses eines i metodologies pròpies: Workplace Performance (tècnica de comunicació interna), Brandshield (permet incloure una visió molt més àmplia de la problemàtica en cas de crisi), etc.

Camps d'actuació:

En essència, comunicació corporativa, comunicació de màrqueting, comunicació de tecnologia, *public affairs* i comunicació de salut.

Serveis que ofereix:

A més dels serveis plens propis d'una consultoria de relacions públiques, n'ofereix altres d'específics per a dissenyar, llançar i construir entitats de comerç electrònic; per a crear marques, logotips, fullets, publicitat corporativa, butlletins d'informació i llocs web; per a potenciar la responsabilitat social corporativa; etc.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Motorola, Unísono, Bayer.

Nombre de treballadors a Espanya:

Quaranta-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid, Barcelona i Sevilla.

Projecció internacional:

Bassat Ogilvy Consejeros de Comunicación pertany a la xarxa internacional de relacions públiques i comunicació Ogilvy PR Worldwide, que té unes seixanta oficines arreu del món i hi ha integrat, al seu torn, el gegant de la comunicació WPP.

Principal o principals directius a Espanya:

Borja Puig de la Bellacasa, conseller delegat.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.grupobassatogilvy.es> (Espanya)

<http://www.ogilvypr.com> (Worldwide)

Lectura recomanada

D. Ogilvy (1963). *Confessions of an advertising man*. Nova York: Macmillan.

(12) Berbés Asociados Consultores de Comunicación**Lloc en el rànquing:**

42

Eslògan:**Particularitats:**

Especialitzada en el sector de la salut i la comunicació mèdica.

Camps d'actuació:

Comunicació interna, relacions amb els mitjans, comunicació de màrqueting, esdeveniments, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Serveis integrals en les àrees de comunicació, imatge, relacions públiques i actes públics. Estratègies i plans de comunicació. Gestió de rumors, disseny d'estratègies publicitàries, formació de portaveus, entrenament per a forces de vendes.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Grupo Hospital de Madrid, Semergen, GSK, Societat Espanyola de Cardiologia, II Congrés Espanyol de Pacients, Societat Espanyola de Medicina Interna.

Nombre de treballadors a Espanya:

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Berbés Asociados és membre del grup internacional d'agències independents de comunicació especialitzades en salut GLOBALHealthPR, present a Europa, els Estats Units i Àsia.

Principal o principals directius a Espanya:

Marisol Berbés, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.berbes.com>

(13) Bocados de Comunicación



Lloc en el rànquing:

93

Eslògan:

Algunes de les històries més simples van començar amb una bocada.

Particularitats:

Fundada a Madrid el 2004.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, comunicació de màrqueting.

Serveis que ofereix:

Gabinets de premsa, esdeveniments, producció, creativitat.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Universal, Interviú, Endesa, Sanitas, Sony, Grup Zeta, PlayStation, Aena, Tripictures, Wy-siwyg.

Nombre de treballadors a Espanya:

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Principal o principals directius a Espanya:

María Parra, codirectora general; Adriana Laínez, codirectora general, i Daniel Garrigues, soci director.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.bocadosdecomunicacion.com>

(14)Burson-Marsteller (B-M)



Lloc en el rànquing:

2

Eslògan:

A wider communications perspective. / Comunicació basada en l'evidència.

Particularitats:

Creada per Harold Burson i Bill Marsteller als Estats Units el 1953. És a Espanya des de 1981. Té metodologies i eines pròpies: el mètode general de relacions públiques Perception Management, el model global de gestió de marques Brand Asset Valuator (de Y&R) i l'instrument per a mesurar l'impacte qualitatiu i quantitatiu IEC.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa i financera, comunicació de crisi i gestió de riscos, informació i sensibilització pública, comunicació de marca, producte i organització de grans esdeveniments (fòrums, exposicions, congressos), comunicació interna, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Consultoria, planificació estratègica i execució de programes i campanyes en comunicació i relacions públiques. Assessoria i desenvolupament de polítiques de comunicació, programes de posicionament i reposicionament, estratègia de posicionament del CEO, formació de portaveus, llançament i reposicionament de productes i marques, màrqueting d'esdeveniments, concepte (*concept*) i emplaçament de producte (*product placement*), organització de centres de premsa nacionals i internacionals, màrqueting viral, comunicació en línia i xarxes socials, etc.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Ascer, Damm, Danone, Bacardi, Intel, Hewlett-Packard, Aldeas Infantiles, ONCE, Telefónica, Boeing, Flora, Associació de Cervesers d'Espanya.

Nombre de treballadors a Espanya:

Setanta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid i Barcelona.

Projecció internacional:

Burson-Marsteller té cinquanta-quatre oficines pròpies i quaranta-sis d'associades a cinquanta-vuit països dels cinc continents. A més, forma part del grup Young & Rubicam Brands, una organització diversificada amb serveis integrats de publicitat, màrqueting directe i comunicació, pertanyent al seu torn a WPP, un dels gegants mundials de la comunicació.

Principal o principals directius a Espanya:

Carmen M. Valera, presidenta.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.bursonmarsteller.es> (Espanya)

<http://www.bm.com> (Worldwide)

Lectura recomanada

H. Burson (2004). *'E pluribus unum': The making of Burson-Marsteller*. Nova York: Burson-Marsteller.

(15) C&IC Comunicació y Relaciones Públicas**Lloc en el rànquing:**

19

Eslògan:

Firma independent i multidisciplinària de consultoria estratègica de comunicació i relacions públiques.

Particularitats:

Creada el 1996 a Madrid. Va inaugurar la seva oficina a Barcelona l'any 2000. S'atribueix una de les proporcions de fidelització de clients més altes del mercat: més del 60% dels seus clients fa més d'un lustre que estan amb l'agència.

Camps d'actuació:

En essència, comunicació corporativa i financera, gran consum, tecnologia i telecomunicacions, assumptes públics i corporacions professionals, indústria i medi ambient, i salut. I també comunicació de crisi, comunicació digital, esdeveniments, patrocini, gestió de canvi i comunicació de màrqueting.

Serveis que ofereix:

Serveis plens, inclosa la comunicació d'empresa a empresa (*business-to-business* o B2B) i la formació de portaveus.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

ACC Seguros, Federació d'Usuaris de Caixes, Burger King, Eroski, Mensatel, Mitsubishi.

Nombre de treballadors a Espanya:

Trenta-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid i Barcelona.

Projecció internacional:

Concentra la seva activitat en el mercat espanyol.

Principal o principals directius a Espanya:

Alberte Santos, soci director, i Ángel Andreo, director associat.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.cic-rp.com>

(16) Citigate Sanchis**Lloc en el rànquing:**

7

Eslògan:

Best in class. / La primera consultoria espanyola de comunicació i relacions públiques, amb operacions a Espanya i Portugal.

Particularitats:

Creada el 1979 a Barcelona com a Sanchis Comunicación. El 2001 va ser absorbida pel grup multinacional Incepta, i va donar lloc a Citigate Sanchis. El 2005 Incepta es va fusionar amb Hunstworth.

Camps d'actuació:

Des de 2005 se centra, en essència, en quatre grans àrees: comunicació financera, reputació corporativa, relacions institucionals, i gestió i resolució de situacions de crisi.

Serveis que ofereix:

Assessorament proactiu en l'àrea estratègica de la comunicació. També treballa en la implantació d'accions comunicatives, en investigació i en formació.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Daewoo, Lidl, Amway, Gobierno de Murcia, Bancaja, Grupo Eroski, Grupo Iberostar, Procter & Gamble, Pikolín, Gallina Blanca, Kellogg's, Mahou, Allied Domecq, Osborne, Budweisser, Chocolates Valor, Correos y Telégrafos, PricewaterhouseCoopers, Grupo Prosegur, Chupa Chups, Banc Central Europeu, Borsa de Bilbao, Euskaltel, Fundación Retevisión, Grupo Planeta.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla i València.

Projecció internacional:

Oficina a Lisboa. Membre del grup britànic Huntsworth, un dels líders mundials en comunicació corporativa i relacions públiques, amb presència arreu del món.

Principal o principals directius a Espanya:

José Antonio Lisbona, president i director general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://citigatesanchis.com>

(17) Cohn & Wolfe**Lloc en el rànquing:**

29

Eslògan:**Particularitats:**

Gran implicació en temes de sostenibilitat i medi ambient.

Camps d'actuació:

Comunicació de crisi, comunicació corporativa, comunicació de màrqueting, RSC.

Serveis que ofereix:

Formació de portaveus, elaboració de memòries, estudis d'opinió, comunicació digital.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Agatha Ruiz de la Prada, Alcatel, Lilly, Guinness Storehouse.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid.

Projecció internacional

Cohn & Wolfe té una amplíssima xarxa internacional d'oficines i, a més, pertany al gegant de la comunicació WPP.

Principal o principals directius a Espanya:

Almudena Alonso, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.cohnwolfe.com/es>

(18) Comco**Lloc en el rànquing:**

53

Eslògan:

La companyia de comunicació.

Particularitats:

Creada el 2008.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, relacions amb els mitjans, comunicació interna.

Serveis que ofereix:

Consultoria, gabinet de premsa, comunicació en línia, formació, conferències i fòrums.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

ING, Solar Pack, Drago, Comunica+A, Sobre Ruedas, Greenfuel, Arena, Havas Digital, Wonderland, Red Pacto Mundial, Aldeasa, Cellerix.

Nombre de treballadors a Espanya:

Quatre.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Col·laboració amb altres agències de comunicació a l'estranger, principalment al Regne Unit, França, Alemanya, Itàlia i Suïssa.

Principal o principals directius a Espanya:

Gerardo López, director; Abigail Díaz-Agero, sòcia directora i cofundadora; Susana Ruiz, sòcia directora i cofundadora, i Juan Carlos Bolland, soci director i cofundador.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:<http://www.comco.es>**(19) Consuelo Torres Comunicació****Lloc en el rànquing:**

95

Eslògan:**Particularitats:**

Creada per Consuelo Torres. Hi predominen els professionals amb formació periodística.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, comunicació de màrqueting.

Serveis que ofereix:

Plans de comunicació, desenvolupament d'estratègies i accions de comunicació, assessorament en protocol empresarial, gabinet de premsa, suport en fires, formació en comunicació.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

BASF, DuPont, Intervet, Societat General d'Autors i Editors (SGAE), Gore-Tex.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid.

Projecció internacional:

L'agència forma part d'Ensemble PR i té acords de col·laboració amb consultores d'altres països.

Principal o principals directius a Espanya:

Consuelo Torres, fundadora i principal executiva.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.consuelotorres.es>

(20) Consultores Quantum Leap**Lloc en el rànquing:**

72

Eslògan:

Canviar percepcions.

Particularitats:

Té dues dècades d'activitat.

Camps d'actuació:

Relacions institucionals, lobbisme.

Serveis que ofereix:

Investigació i anàlisi d'expectatives, tendències i corrents d'opinió; reputació en línia; gabinet de premsa; formació de portaveus; esdeveniments.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

BP, Exponor, Herbalife, Rentokil Initial, Indesit Company, Astic, Primagaz.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid.

Projecció internacional:

Forma part del grup Iprex.

Principal o principals directius a Espanya:

Jesús Timoteo i Rafael Alberto Pérez, socis fundadors, i Nuria Sánchez, directora executiva.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.cqlp.es/index.php>

(21) Deva**Lloc en el rànquing:**

44

Eslògan:

Comunicació financera i sostenibilitat.

Particularitats:

Creada el 1999.

Camps d'actuació:

Comunicació financera.

Serveis que ofereix:

Elaboració i difusió de materials, anàlisi de percepció, auditories de comunicació, organització de campanyes itinerants (*road shows*), formació de portaveus, quadre de comandament de sostenibilitat.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Santander, EADS España, El Árbol, Grupo Iberpapel, Capio Sanidad, Vista, Cegal, Famosa, Panrico, Chamartín Inmobiliaria, Avanza Grupo, Altadis.

Nombre de treballadors a Espanya:

Dotze.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Manté acords estratègics amb destacades agències de comunicació financera a Europa i els Estats Units.

Principal o principals directius a Espanya:

Gonzalo Lacalle, soci president, i Juan Torres, soci director.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.deva.es>

(22) DcorporateCom**Lloc en el rànquing:**

33

Eslògan:

La seva comunicació tindrà una sola direcció.

Particularitats:

Forma part del grup BPMO, creat el 1992.

Camps d'actuació:

Lobbisme, comunicació interna, relació amb els mitjans de comunicació, RSC, imatge corporativa.

Serveis que ofereix:

Entrenament (*coaching*) en comunicació, auditories d'imatge, plans de comunicació, gabinet de premsa, comunicació electrònica, participació en fires i congressos.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

22@ de Barcelona, Fundación Bartolozzi, Gran Hotel Havana, Grupo Galgano, La Mamavaca, La Mola Hotel and Conference Centre, Mitsubishi Electric, Narcóticos Anónimos, Roca, Staedtler, UGT, Danone.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cinc.

Oficines a Espanya:

Barcelona i Madrid.

Projecció internacional:

Pertany al grup BPMO.

Principal o principals directius a Espanya:

María José Cayuela, directora.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.dcorporatecom.com>

(23) Dédalo Comunicación**Lloc en el rànquing:**

97

Eslògan:**Particularitats:**

Creada el 2002.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, comunicació financera, comunicació de crisi, assumptes públics, comunicació interna.

Serveis que ofereix:

Consultoria estratègica, esdeveniments, auditoria de comunicació i imatge, formació de portaveus.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):**Nombre de treballadors a Espanya:**

Setze.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Andrew Hazell, soci, i Roberto Santos, soci.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.dedalocomunicacion.com>

(24) Dos Folios y Medio (DFM)**Lloc en el rànquing:**

38

Eslògan:

Un soci estratègic per al seu negoci. / Comunicació integral al servei dels nostres clients.

Particularitats:

Fundada el 1990 per un grup de professionals procedents de la premsa econòmica a Espanya. Aposta pel tracte personalitzat i la proximitat.

Camps d'actuació:

En essència, tres grans àmbits: comunicació interna, comunicació externa (financera, de màrqueting, mediambiental, de crisi, amb els mitjans...) i comunicació a la Xarxa.

Serveis que ofereix:

Serveis plens de consultoria de comunicació i relacions públiques inclou: elaboració d'estratègies de comunicació, realització de plans de comunicació, auditories d'imatge externa i interna, implementació d'accions, entre d'altres.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Española del Zinc, Grupo Unión Española de Explosivos, Nec Computers Ibérica, Red Iberoamericana de Logística y Comercio, Vega Sicilia, Zona Franca de Cádiz.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Col·laboració amb empreses consultores de diversos països europeus i pertinença a algunes xarxes.

Principal o principals directius a Espanya:

Jaime de Pablo, president; Joaquín de Pablo, conseller delegat, i Carlota García-Abril, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.dfm.es>

(25) Edelman



Lloc en el rànquing:

14

Eslògan:

Pioneer thinking.

Particularitats:

Creada per Dan Edelman el 1952. Va arribar a Espanya el 1995.

Camps d'actuació:

Comunicació i reputació corporatives, comunicació de crisi, gestió de conflictes potencials (*issues management*), comunicació mediambiental, comunicació interna, màrqueting, relacions amb els mitjans o amb les ONG, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Serveis plens de comunicació integral. Programes de comunicació a partir de l'anàlisi estratègica. Avaluació de resultats amb metodologia pròpia.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Pfizer, Nivea, Dupont, British Airways, Air Liquide, Johnson & Johnson, Bureau Veritas.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vuitanta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid i Barcelona.

Projecció internacional:

Edelman té oficines a les principals ciutats d'Europa, els Estats Units, el Canadà, Llatinoamèrica, Àsia i Oceania.

Principal o principals directius a Espanya:

Miguel Ángel Aguirre, director general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.edelman.com>

(26) Efecto Dominó



Lloc en el rànquing:

34

Eslògan:

Efecte dòmino de comunicació.

Particularitats:

Va néixer el 1991 com a agència de comunicació integral.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans, gestió de crisi, lobbisme.

Serveis que ofereix:

Gabinet de premsa, confecció de manuals de crisi, formació de portaveus.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Diageo España, Federació Espanyola d'Hostaleria, Grupo Leche Pascual, Makrometro Cashcarry, Grupo Dia, Multiópticas, Fundació Alcohol i Societat.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint.

Oficines a Espanya:

Madrid i Vitòria.

Projecció internacional:

Principal o principals directius a Espanya:

Vicente Dalda García Taheño, director general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.efectodominio.com>

(27) Eolo Comunicación



Lloc en el rànquing:

90

Eslògan:

Particularitats:

Creada el 1995.

Camps d'actuació:

Relació amb els mitjans de comunicació.

Serveis que ofereix:

Gabinet de premsa.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Club de Tennis Chamartín, Col·legi d'Advocats de Màlaga, Fotolia, Hotel Vado del Duratón, Madrilonia, Tongil, Web Juegos.

Nombre de treballadors a Espanya:

Oficines a Espanya:
Alcobendas (Madrid).

Projecció internacional:

Principal o principals directius a Espanya:
Alfredo García Higuera, director de comptes, i Alicia de la Fuente García, directora de comunicació.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:
<http://www.eolocomunicacion.com>

(28) Estudio de Comunicación**ESTUDIO DE COMUNICACIÓN**

Lloc en el rànquing:
4

Eslògan:
Relacions públiques i comunicació integral al servei de l'empresa.

Particularitats:
Fundada el 1983.

Camps d'actuació:
Consultoria, comunicació externa i interna, comunicació financera i de crisi, relacions públiques i institucionals, identitat corporativa, publicitat i disseny gràfic.

Serveis que ofereix:
Serveis plens de comunicació empresarial i institucional, des d'una perspectiva integral: des de l'anàlisi i la planificació fins a la gestió i elaboració de suports; des del disseny d'estratègies i la definició de missatges fins a la realització de qualsevol acció específica. Entre d'altres: auditories i plans de comunicació, formació de portaveus, manuals de crisi, patrocini, relacions amb els mitjans, relacions públiques, organització d'esdeveniments, disseny, edició i redacció de publicacions, creativitat i disseny de marques, creació de suports multimèdia i planificació de campanyes de publicitat.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):
Institucions i empreses de tots els sectors, però especialment de l'industrial (reconversions), el financer (privatitzacions, sortides a borsa, concentració bancària) i l'energètic (liberalitzacions).

Nombre de treballadors a Espanya:
Vuitanta, aproximadament.

Oficines a Espanya:
Madrid.

Projecció internacional:
Oficines a Buenos Aires, Lisboa i Santiago de Xile.

Principal o principals directius a Espanya:
Benito Berceruelo, conseller delegat.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:
<http://www.estudiodecomunicacion.com>

(29) Eurocofin

Lloc en el rànquing:

45

Eslògan:

Una companyia líder en consultoria de comunicació corporativa i financera.

Particularitats:

Fundada el 1987.

Camps d'actuació:

Essencialment, comunicació i relacions amb els mitjans, relacions amb els inversors, i publicitat i imatge corporativa. I també organització d'esdeveniments.

Serveis que ofereix:

Elaboració i execució d'estratègies de comunicació, plans globals de comunicació, auditories d'imatge i comunicació, definició i formació de portaveus, estudis de percepció i posicionament (sectorials o de companyia), entre d'altres.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Azkar, Bodegas Bobadilla, Inditex, Aceralia, Argentaria, Retevisión, Barclays Bank, Caixa Galicia, CajaSur, Davidoff, Morgan Stanley, Rolls-Royce.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint-i-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Miguel Ángel Jiménez de Embún, president, i Rafael Ordovás Gómez-Jordana, conseller delegat.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.eurocofin.com>

⁽³⁰⁾Eurocom Corporate & Public Relations (EC&P)**Lloc en el rànquing:**

67

Eslògan:

Passió per la comunicació.

Particularitats:

Fundada el 1990.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans de comunicació, relacions institucionals, comunicació interna, esdeveniments i comunicació en situacions de crisi, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Assessorament i execució de serveis de comunicació corporativa i institucional. Formació en comunicació i màrqueting estratègic, disseny gràfic, edició de publicacions. Té acords estratègics amb altres companyies per a oferir serveis de comunicació complementaris i que brindin així solucions completes i integrades.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Aquarius, Ifema, SIMO, Telefónica, Turismo de Portugal, Ajuntament de Madrid, Volvo.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid.

Projecció internacional:

Per mitjà de convenis de col·laboració amb altres consultores europees i americanes.

Principal o principals directius a Espanya:

Juan Pajares, soci director general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.ecp.es>

(31) Europublic comunicación



Lloc en el rànquing:

25

Eslògan:

Particularitats:

Nascuda el 1997, ha passat de l'especialització en màrqueting a l'oferta de serveis plens.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, comunicació de màrqueting, comunicació publicitària, imatge corporativa.

Serveis que ofereix:

Organització d'esdeveniments, comunicació en línia, estratègies de venda, *trade* màrqueting.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Inditex, Grupo Peugeot-Citroën, Caixa Galicia, Banco Pastor, Banco Gallego, Televés, Galdisa, La Voz de Galicia, Michelin, Puleva, Rianxerira, Consorcio de Santiago, Xunta de Galicia, Hero, Ferrovial.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint-i-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Oleiros (Corunya).

Projecció internacional:

Principal o principals directius a Espanya:

Anxo Reixa, director general; Pedro Linares, soci director, i Maximino Yáñez, soci director (tots fundadors).

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.europublic.es>

(32) Fajardo Comunicación



Lloc en el rànquing:

22

Eslògan:

Particularitats:

Fins a 2006 es deia Fajardo y Asociados Comunicación y Relaciones Públicas.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans, comunicació de producte, comunicació corporativa, comunicació de crisi, comunicació per als mercats, esdeveniments.

Serveis que ofereix:

Creació de líders d'opinió, construcció de reputació corporativa, continguts i publicacions, formació.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Metrovacesa, Bovis Lend Lease, Hay Selección, Secot (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica), Canon, Cash Converters, Grupo Hospitalario Quirón, Universidad Europea de Madrid, Inem, Postalfree.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vuit, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Chema Rodríguez, soci director general i soci fundador.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.fajardocomunicacion.com>

(33) FJ Communications**Lloc en el rànquing:**

73

Eslògan:**Particularitats destacables:**

Creada el 2004.

Camps d'actuació:

Reputació corporativa; relacions institucionals, assumptes públics i lobbisme; comunicació interna; relacions financeres, relacions amb la comunitat geogràfica.

Serveis que ofereix:

Relacions públiques en línia, gabinet de premsa, investigació qualitativa, formació de portaveus, esdeveniments.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Visa Europe, Google, YouTube, Economist Conferences, Westinghouse, eRepublik, Karin Herzog, Cambra de Comerç i Indústria de Madrid, Comisión Fulbright España.

Nombre de treballadors a Espanya:

Sis.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Acords amb agències d'altres països.

Principal o principals directius a Espanya:

Fran Valmaña i Javier López de Pablo, socis directors.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.fjcommunications.com>

(34) Fly me to the Moon**Lloc en el rànquing:**

74

Eslògan:**Particularitats:**

Creada el 2005 com a agència de comunicació integral i de creativitat.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans de comunicació, lobbisme, comunicació interna, RSC, identitat corporativa, patrocini i mecenatge.

Serveis que ofereix:

Formació de portaveus, publicacions corporatives, gabinet de premsa, continguts en línia, esdeveniments.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Fiat 500, IFAES, THQ Games, Turismo de Lisboa.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Forma part del grup nacional Dommo, que té activitat en altres països.

Principal o principals directius a Espanya:

Agustín Vivancos, president, i Germán Herraiz i Berta Corrochano, socis directors.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:<http://www.flymetothemoon.es>**(35) Funcorp****Lloc en el rànquing:**

77

Eslògan:**Particularitats:**

Creada el 1993 i totalment especialitzada en el sector de les tecnologies de la informació.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans, comunicació de crisi, imatge corporativa, màrqueting.

Serveis que ofereix:

Gabinet de premsa, esdeveniments, màrqueting directe, coordinació de telemàrqueting, disseny de publicitat, planificació de mitjans.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Santalucia, JumpTap.

Nombre de treballadors a la península Ibèrica:

Vint.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Té una oficina a Lisboa.

Principal o principals directius a Espanya:

Cristina Buraya, directora comercial.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.funcorp.es>

(36) Gabinet Uribe**Lloc en el rànquing:**

76

Eslògan:

Consultors en relacions públiques i comunicació.

Particularitats:

Fundat el 1977 per Agustín de Uribe-Salazar.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans, relacions institucionals, comunicació de crisi, organització d'esdeveniments i lobbisme, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Consultoria estratègica i auditoria de comunicació, planificació estratègica, programes de responsabilitat social de l'empresa i formació d'alts directius, entre d'altres.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Messer Carbueros, AERTA, Generalitat de Catalunya, Leo Pharma.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cinquanta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Sant Cugat del Vallès (Vallès Occidental).

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Agustín de Uribe-Salazar, president.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.gabineteuribe.es>

(37) Gablons**Lloc en el rànquing:**

63

Eslògan:**Particularitats:**

Creada el 2003 i especialitzada en sales d'exposició (*show rooms*).

Camps d'actuació:

Relació amb els mitjans, relacions institucionals, comunicació corporativa, comunicació de màrqueting, planificació de mitjans, comunicació de crisi, comunicació interna.

Serveis que ofereix:

Gabinet de premsa, esdeveniments, gestió de sales d'exposició de moda, emplaçament de producte (*product placement*), protocol.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Aire Barcelona (Grupo Rosa Clara), Alexandre Hotels, Alqvimia, Beter, Estudio F Interiores, Homedics, Isabel de Pedro, Jabra, Jaslen, La Galleria dei Tempi, Lottusse, Metalarte, Oregon Scientific, Polti, Rip Curl, Bodegas Torres, Geresa, Victorio & Lucchino.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint-i-cinc.

Oficines a Espanya:

Barcelona i Madrid.

Projecció internacional:

Principal o principals directius a Espanya:

Vicente Suárez i Katherin Staib, socis directores i fundadors.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.gablons.com>

(38) Globally



Lloc en el rànquing:

8

Eslògan:

Globally és comunicació.

Particularitats:

Creada el 1996 i especialitzada en estils de vida.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, relacions amb els mitjans de comunicació, publicitat.

Serveis que ofereix:

Gabinet de premsa, esdeveniments, consultoria estratègica i creativa, màrqueting digital, disseny gràfic web.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

L'Óreal (L'Óreal París), Garnier, Nokia, Hackett, Belstaff, Obra Social "la Caixa", Arco Madrid, MySpace, Rock in Rio Madrid, Good Year, Cowparade Madrid, Alain Afflelou, Buy Vip, Loewe Perfumes, Pepe Jeans, CorporationTavex, Compensa Recursos Humanos, Fundación Laureus España, Puig Perfums (Black XS), Calvin Klein by Marchon, Coca-Cola, Henkel, Idesa Parfums, Volkswagen Audi, Hotel Barceló Raval, Giorgio Armani, Loctite, Muji, Cibeles Madrid Fashion Week, El Caballo, Affinity, Antonio Miró, Abanderado, Bimba Bosé, 20th Century Fox, Banesto, Colcci, Cruzcampo Light, Clever, DaviDelfin, Daniel Terán, Demo, Devota&Lomba Relojos, Disney, Durán Madrid, EMI Music, El Corte Inglés, Elena Miró, Evax, Filigrana, Fox TV, Grup Pacha, Habanos, Hard Rock Cafe, Havaianas, Kandoo, Lamarthe, Larios 12, Marionnaud, Miu Miu, NBA, Power Balance, Prada, Princesa, Pons Quintana, Q Lounge, Smiley, Step One, TCN, UNNO, Valor, Who-tells, Wolford, Woolrich, Zadig&Voltaire.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cent deu.

Oficines a Espanya

Madrid i Barcelona.

Projecció internacional:

Des de febrer de 2010, té un acord estratègic amb l'agència britànica especialitzada en estils de vida LDR.

Principal o principals directius a Espanya:

Olivier Vallecillo, conseller delegat, i Carlos Serantes, director general i fundador.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.globally.es>

(39) Goodwill Comunicació

goodwillcomunicación
Innovamos en comunicación en internet

Lloc en el rànquing:

27

Eslògan:

Particularitats:

Creada el 1992, actualment està molt orientada a Internet.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans, comunicació interna, imatge corporativa.

Serveis que ofereix:

Gabinets de premsa, publicacions, esdeveniments, comunicació digital.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Asepeyo, Don Piso, Fundació Universitat Carlos III, Pastas Gallo, Pirelli Cables y Sistemas, Telepizza, Wayfinder.

Nombre de treballadors a Espanya:

Sis.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Principal o principals directius a Espanya:

Javier Herreros Laviña, fundador i soci director, i Pablo Herreros Laviña, soci director.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.goodwillcomunicacion.com>

(40) GPS Imágen y Comunicación



Lloc en el rànquing:

50

Eslògan:

Particularitats:

Creada el 1988.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, comunicació interna, patrocini i mecenatge, suport en publicitat.

Serveis que ofereix:

Comunicació en línia, esdeveniments, disseny, creativitat, continguts web.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Fujitsu, Nokia, HP, Xerox, Oracle, Telefónica, Balesol, Lovemarks, Novell, Honeywell.

Nombre de treballadors a Espanya:

Quinze.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Té aliances amb diverses agències en diversos països d'Europa.

Principal o principals directius a Espanya:

Miguel Ángel Trenas i María José Álvarez, directors.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.gpscom.com>

⁽⁴¹⁾ Grupo Albión**Lloc en el rànquing:**

56

Eslògan:

Perquè sempre hi ha una altra manera de fer les coses.

Particularitats:

Creada el 1991 i impulsora de l'enquesta Albión sobre tendències d'inversió. Especialitzada en comunicació financera.

Camps d'actuació:

Comunicació financera, comunicació interna, RSC, comunicació de crisi.

Serveis que ofereix:

Auditoria de comunicació, bases de dades, realització integral de juntes generals d'accionistes, gestió de materials de màrqueting i publicitat.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

RSA España, Amadeus España, Markel Internacional, Adobe Sistems, Saxo Bank, Jones Lang LaSalle, Código Visual, Confederació Nacional d'Entitats de Previsió, Grupo Ferrovial, Pelayo, Telecinco.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint-i-un.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Representa a Espanya el grup de comunicació corporativa Worldcom Public Relations Group, present en noranta-tres ciutats de quaranta-dos països, i forma part de la xarxa de comunicació corporativa i financera GFC/Net, present a les principals capitals financeres del món. Amb IBCOM, nascut de la fusió el 2006 amb Cunha Vaz & Asociados, cobreix el mercat llatinoamericà.

Principal o principals directius a Espanya:

Paget Ladford-Holt, conseller delegat, i Alejandra Moore Mayorga, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.grupoalbion.net>

(42) Grupo Inforpress



Lloc en el rànquing:

5

Eslògan:

Oferim solucions creatives i eficaces als nostres clients, basades en la comprensió del seu negoci i de les seves necessitats.

Particularitats:

Creat el 1988.

Camps d'actuació:

Comunicació interna, comunicació corporativa, relacions amb els mitjans, esdeveniments i disseny, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Assessoria en comunicació, desenvolupament de programes de comunicació i relacions públiques, programes de responsabilitat social corporativa, formació.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Manpower, Gas Natural, Novartis, OKI, Hewlett-Packard, Milar, Carrefour, Telefónica, TDK, Merck, Reebok, Gaes, Renfe.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cent, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Barcelona, Madrid, València i Bilbao.

Projecció internacional:

Té oficina a Lisboa i està integrat a la Public Relations Organisation International (PROI), una xarxa de consultores independents de comunicació.

Principal o principals directius a Espanya:

Núria Vilanova, presidenta.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.inforpress.es>

(43) Hill & Knowlton (H&K)



Lloc en el rànquing:

16

Eslògan:

Consultors de comunicació.

Particularitats:

Creada per John W. Hill i Don Knowlton a Cleveland el 1927. Des de 1981 té presència a Espanya: primer a Madrid i, des de 1989, també a Barcelona.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa i de màrqueting, relacions amb els mitjans, comunicació interna, relacions institucionals, lobbisme, comunicació en salut, comunicació en tecnologies de la informació, comunicació financera, comunicació mediambiental, comunicació en línia, gestió de crisi i patrocini, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Assessorament en assumptes corporatius i de màrqueting, auditories de comunicació i baròmetres d'imatge, producció de tota mena de suports de comunicació (fullets, publicacions internes, butlletins d'informació, pàgines web...), llançament de nous productes i serveis, formació de portaveus, serveis editorials, etc.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

3GSM World Congress, Random House Mondadori - Colección Debolsillo, Mattel, Hitachi Data Systems, Energizer, World Premium Rates, Better Place, Allergy Therapeutics Ibérica, Danone.

Nombre de treballadors a Espanya:

Cinquanta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid i Barcelona.

Projecció internacional:

Hill & Knowlton té setanta-dues oficines pròpies a trenta-vuit països, i més de setanta companyies associades. A més, forma part del grup WPP, líder mundial en serveis de comunicació i màrqueting amb mil quatre-cents oficines en cent tres països.

Principal o principals directius a Espanya:

Nidardo Cuadrado, president, i Eloisa Alonso, consellera delegada.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.hillandknowlton.es> (Espanya)

<http://www.hillandknowlton.com> (Worldwide)

Lectura recomanada

J. W. Hill (1993). *The making of a public relations man*. Lincolnwood (IL): NTC Business Books.

(44) Ketchum Pleon**Lloc en el rànquing:**

6

Eslògan:

Joint our conversation.

Particularitats:

Fundada el 1989, el 1992 va passar a formar part de la xarxa de Ketchum (fundada, al seu torn, el 1923). El 2009, Ketchum es va fusionar amb Pleon.

Camps d'actuació:

En essència, comunicació corporativa, de màrqueting, financera, de crisi, mediambiental i tecnològica.

Serveis que ofereix:

Serveis plens de comunicació i especialitats com el màrqueting esportiu, la formació o la comunicació en litigis judicials.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Microsoft, Ikea, Compaq, Procter & Gamble, Uprima.

Nombre de treballadors a Espanya:

Quaranta-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Ketchum té oficines a les principals ciutats d'Europa, a tot Amèrica, a Àsia, a Oceania i a l'Àfrica.

Principal o principals directius a Espanya:

Tony Noel, president, i Teresa García Cisneros, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.ketchum.es> (Espanya)

<http://www.ketchum.com> (Worldwide)

(45) Kreab & Gavin Anderson

KREAB & GAVIN ANDERSON
WORLDWIDE

Lloc en el rànquing:

15

Eslògan:

Consultoria global experta en comunicació corporativa i financera i també en assumptes públics (*public affairs*).

Particularitats:

Fundada el 1981.

Camps d'actuació:

Essencialment, comunicació corporativa, comunicació financera i assumptes públics. I també comunicació de crisi i lobbisme, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Assessoria estratègica.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Fraternidad Muprespa, Development Systems, People Matters, MGA, Venture Consulting Group, Grupo Resa, Europac, Nazca, Grupo GED.

Nombre de treballadors a Espanya:

Deu, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Té catorze oficines pròpies als Estats Units, Europa i la regió d'Àsia-Pacífic, i també diverses agències afiliades arreu del món. Forma part d'un dels gegants mundials de la comunicació i el màrqueting, The Omnicom Group, que és present en més d'un centenar de països.

Principal o principals directius a Espanya:

Eugenio Martínez Bravo, soci director Iberia.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.kreabgavinanderson.com>

(46) Llorente & Cuenca Consultores de Comunicación



Lloc en el rànquing:

1

Eslògan:

Resultats per al negoci dels nostres clients. / La primera consultoria de comunicació a Espanya i l'Amèrica Llatina.

Particularitats:

Fins a 2006 el nom de l'empresa era J. A. Llorente & O. Cuenca Consultores de Comunicación. Les abreviacions van acabar caient.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans, comunicació financera, comunicació de màrqueting, comunicació interna, comunicació de crisi, comunicació corporativa, comunicació electrònica, assumptes públics (*public affairs*) i comunicació sanitària.

Serveis que ofereix:

Serveis plens de comunicació. Formació. Serveis específics per a situacions de reestructuració laboral i de litigi judicial.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

CosmoCaixa (Fundació "la Caixa"), Grupo Catalana Occidente, Gas Natural, Media Planning Group.

Nombre de treballadors a Espanya:

Setanta-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Barcelona i Madrid.

Projecció internacional:

Oficines a Pequín, Bogotà, Buenos Aires, Lima, Mèxic, Panamà, Quito i Rio de Janeiro.

Principal o principals directius a Espanya:

José Antonio Llorente i Olga Cuenca, socis fundadors.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.llorenteycuenca.com>

(47) Paniagua Consultores**Lloc en el rànquing:**

21

Eslògan:

Consultors de comunicació.

Particularitats:

Creada el 1985.

Camps d'actuació:

Essencialment, comunicació corporativa, de crisi i financera. I també comunicació interna i lobbisme. La seva filial, Commpact, està especialitzada en la comunicació de producte, estratègies de màrqueting i esdeveniments, sobretot en el sector tecnològic.

Serveis que ofereix:

Assessoria estratègica de comunicació, desenvolupament de programes de comunicació i relacions públiques, execució de projectes específics de curta durada i accions de comunicació d'empresa a empresa (*business-to-business* o B2B), entre d'altres.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

TriNa (Cadbury Schweppes Bebidas de España), Visa Cash, Smart, Camel.

Nombre de treballadors a Espanya:

Deu, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid i Santander.

Projecció internacional:

Té oficines pròpies a Lisboa i Lima, i manté acords de col·laboració amb diverses xarxes de comunicació internacionals. Per exemple, és el representant a Espanya de Pinnacle Worldwide, una xarxa d'agències de comunicació creada el 1976 que engloba unes setanta agències independents en trenta-cinc països.

Principal o principals directius a Espanya:

Carlos Paniagua, president fundador, i María Jesús Martín, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.paniagua.com.es>

(48) Perception & Image**Lloc en el rànquing:**

9

Eslògan:

Agència de comunicació i relacions institucionals.

Particularitats:

Creada el 1996.

Camps d'actuació:

Relacions amb els mitjans de comunicació, relacions amb els inversors, comunicació interna, publicitat, esdeveniments, patrocini, gestió de conflictes potencials (*issues management*), comunicació de crisi, comunicació amb la comunitat local, relacions institucionals, comunicació financera, comunicació en l'àmbit de la salut i màrqueting directe, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Disseny i desenvolupament de l'estratègia de comunicació global, i coordinació de tots els aspectes per a posar-la en pràctica. Serveis de suport (investigacions i sondejos d'opinió, formació de portaveus, disseny de pàgines web, producció gràfica i audiovisual, etc.).

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Acciona, Club Atlético de Madrid, Cubiertas y MZOV, Motorola, Autoritat Portuària de les Balears, Cisco Systems, Instituto de Empresa, Mercamadrid, Nokia, Protección Civil.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Pozuelo de Alarcón (Madrid).

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Daniel Abad, president, i Víctor Sánchez, director.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.perception-image.com>

(49) Planner Media**Lloc en el rànquing:**

26

Eslògan:

Comunicació estratègica en salut.

Particularitats:

Fundada el 1985. Especialitzada en el sector de medicina i salut.

Camps d'actuació:

Comunicació en el sistema sanitari.

Serveis que ofereix:

Disseny i execució d'estratègies i programes de comunicació, divulgació i educació en el camp de la salut. Edicions, publicacions, congressos.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Laboratoris farmacèutics nacionals i multinacionals, societats científiques, fundacions mèdiques, hospitals i institucions sanitàries públiques i privades, companyies d'assegurances mèdiques privades.

Nombre de treballadors a Espanya:

Trenta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Principal o principals directius a Espanya:

Carmen Pino, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.plannermedia.com>

(50) Porter Novelli (PN)



Lloc en el rànquing:

11

Eslògan:

Many minds, singular results.

Particularitats:

Porter Novelli és hereva de Comunicació Empresarial, agència de comunicació i relacions públiques fundada a Espanya el 1986. Des de 1998 fins a 2004 es va anomenar Comunicació Empresarial - Porter Novelli. Després va passar a dir-se Porter Novelli Iberia (des d'Espanya es controla l'oficina del grup a Lisboa). El 2003 es va incorporar al grup Omnicom.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa i de màrqueting, especialment en els sectors de la tecnologia, biotecnologia i salut humana. Organització d'esdeveniments, relacions amb inversors i relacions amb els mitjans de comunicació.

Serveis que ofereix:

Assessoria en comunicació corporativa i màrqueting. Edició de publicacions; construcció de marca (*branding*); llançaments, posicionament i reposicionament de productes, etc.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

ING Lease, JP Morgan, Comverse, Corpfina Capital, "la Caixa", GPS Gestión, GTI, AEMEC, Editorial El Derecho, Finconsult, 3Com, Alcon.

Nombre de treballadors a Espanya:

Setanta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Barcelona, Madrid i València.

Projecció internacional:

És el soci espanyol i portuguès de Porter Novelli International (cent dues oficines en cinquanta-dos països d'arreu del món) i també representa a la península Ibèrica Brodeur Worldwide, consultoria internacional del grup Omnicom especialitzada en tots els àmbits de la comunicació en què la tecnologia té un paper rellevant.

Principal o principals directius a Espanya:

uan-Cruz Más Vidal, president conseller delegat.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.porternovelli.com/iberia>

(51) PowerAxle Consejeros de Comunicación**Lloc en el rànquing:**

52

Eslògan:**Particularitats:**

Es va crear el 1992.

Camps d'actuació:

Posicionament i identitat corporativa, relacions amb els mitjans, comunicació corporativa, comunicació de màrqueting, comunicació interna, gestió i comunicació de crisi, esdeveniments especials i grans esdeveniments, comunicació en línia.

Serveis que ofereix:

Consultoria estratègica, campanyes educacionals per al públic, investigació aplicada a la comunicació, presència en fires i congressos, producció gràfica i audiovisual.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Gillette, Hero, Christian Dior, Ford, Apple, Hertz, Hewlett-Packard, Renault, Rank Xerox, Airtel, Deutsche Telekom, Pfizer, Schweppes, France Télécom, Banesto, Iberia, La Casera, Nokia, Alcampo, Dow Chemical, Levi's, Repsol, EuroDisney, Cruz Roja, Chicco, Phillip Morris, Oficina de Turismo de Puerto Rico.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid.

Projecció internacional:

Forma part de la xarxa internacional GCI (Grey Communication International), una de les més grans d'Europa, que té cinquanta-sis oficines en trenta països d'arreu del món.

Principal o principals directius a Espanya:

Ángel Luis Rodríguez, president, i Mayte González-Gil, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.poweraxle.es>

(52) Román y Asociados (RyA)**Lloc en el rànquing:**

60

Eslògan:

Comunicació i relacions públiques. / La comunicació no solament és necessària, sinó un deure de responsabilitat en el desenvolupament i la gestió de les organitzacions.

Particularitats:

Fundada el 1989 a Barcelona.

Camps d'actuació:

En essència, relacions amb els mitjans, àmbit general de les relacions públiques i suport a màrqueting.

Serveis que ofereix:

Serveis integrals de comunicació. Disseny i implementació d'estratègies de comunicació.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Grupo Freixenet, Bimbo, Lois, RACC, Yamaha, Fujifilm, InfoJobs, Dogi, Champion.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Barcelona, Madrid i València.

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Santiago Román, president fundador.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.romanyasociados.es>

⁽⁵³⁾Serfusión Comunicación Integral Corporativa**Lloc en el rànquing:**

23

Eslògan:

Tots els camins porten al mateix punt, a la comunicació del que som.

Particularitats:

Fundada el 1985.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, relacions amb els mitjans, organització d'esdeveniments, patrocinis i comunicació de crisi i de riscos, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Estratègia i execució en comunicació, formació de directius, etc.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Telefónica, BBVA, Grupo Lar, Mercadona, Campofrío, Spanair, Altadis, Farmaindustria.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid i Burgos.

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Luis Ángel de la Viuda, president executiu.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.serfusion.com>

(54) Silvia Albert in company

Silvia Albert in company

Lloc en el rànquing:

47

Eslògan:

El seu enllaç amb els mitjans de comunicació.

Particularitats:

Aposta decidida per la proximitat, la personalització, la creativitat i la innovació; rebuig de les receptes prefabricades. Exclusivitat i diferenciació: *delicatessen*.

Camps d'actuació:

Molt orientada a relacions amb els mitjans, però també s'ocupa de comunicació corporativa, relació amb organitzacions, gestió de crisi, comunicació interna i comunicació visual.

Serveis que ofereix:

Assessoria estratègica i formació de portaveus, entre d'altres.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Merril Lynch, Inspectors d'Hisenda de l'Estat, Inversis Banco Madrid.

Nombre de treballadors a Espanya:

Nou.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:**Principal o principals directius a Espanya:**

Silvia Albert, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.silviaalbert.com>

(55) Text 100**Lloc en el rànquing:**

18

Eslògan:**Particularitats:**

Fundada el 1981, va arribar a Espanya el 1997.

Camps d'actuació:

Comunicació (corporativa, financera, de producte, en línia, etc.) en totes les àrees relacionades amb el mercat de les tecnologies de la informació: maquinari i programari, tecnologia de consum, telecomunicacions i Internet.

Serveis que ofereix:

Serveis plens en comunicació. Anàlisi i avaluació, comunicació d'empresa a empresa (*business-to-business* o B2B), etc.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Vodafone, IBM, Xerox, Software AG, Palm, Avaya, ViaMichelin, Parrot, Juniper.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid.

Projecció internacional:

Pertany a Text 100 Group, que té trenta oficines en quinze països d'arreu del món.

Principal o principals directius a Espanya:

Virginia Huerta, directora general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.text100.es> (Espanya)

<http://www.text100.com> (Worldwide)

(56) Tinkle Consultants**Lloc en el rànquing:**

3

Eslògan:

Comm-assets management. / Comunicació orientada a resultats tangibles.

Particularitats:

Fundada el 1999.

Camps d'actuació:

Comunicació corporativa, comunicació de màrqueting i comunicació institucional, entre d'altres.

Serveis que ofereix:

Assessoria i execució de programes de comunicació i relacions públiques. Formació en comunicació per a executius i serveis especials de posicionament (desenvolupaments, plantejaments i sessions estratègiques), prevenció (auditoria de riscos i planificació de contingència), risc (dispositius d'emergència i gestió de crisi), canvi (adquisicions, fusion, segregacions) i conflictes (desinversions, regulacions, litigis).

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

Altadis, AstraZeneca, Bouygues Inmobiliaria, Champion-Carrefour, Clínica Planas, Fira de Barcelona, Gallo, Geoplaneta, Frigo, Inoxcrom, Majorica, Samsung.

Nombre de treballadors a Espanya:

Quaranta, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Barcelona i Madrid.

Projecció internacional:

Oficina a Lisboa, i representació als Estats Units i el Brasil.

Principal o principals directius a Espanya:

Javier Curtichs, fundador i conseller delegat.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.tinkle.es>

(57) Ulled**Lloc en el rànquing:**

36

Eslògan:**Particularitats:**

Fundada el 1965. Abans s'anomenava Ulled Asociados.

Camps d'actuació:

Comunicació i relacions públiques: relacions amb mitjans, imatge corporativa, comunicació de crisi, esdeveniments, patrocini i projecció social, lobbisme, etc. Publicitat i màrqueting.

Serveis que ofereix:Servei de comunicació integral. Producció de continguts, publicacions, formació de portaveus, auditoria de comunicació interna, i creació i desenvolupament de fundacions i instituts, entre d'altres. Disseny de campanyes publicitàries i integració de publicitat en el pla de comunicació (en col·laboració amb agències publicitàries). Llançaments de productes, màrqueting directe, investigació, emplaçament de producte (*product placement*).**Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):**

Associació de Cellers de la Rioja Alabesa, Absolut Vodka, Purina, Hoteles Silken, Oficina de Turisme de la República Dominicana, Confederació de Societats Científiques Espanyoles, Fundació Dr. Robert, Universitat Politècnica de Madrid, Imaginarium, Dupont-Lycra, Ryanair.

Nombre de treballadors a Espanya:

Vint-i-cinc, aproximadament.

Oficines a Espanya:

Madrid i Barcelona.

Projecció internacional:

Oficines a Lisboa i París. Té una xarxa internacional de col·laboradors i està adherida a Eurocom Worldwide (xarxa especialitzada en el sector tecnològic) i a Business Branding Network (BBN), una xarxa l'eslògan de la qual ho diu tot: "When your brands travel, we make them feel at home" ("Quan les teves marques viatgen, fem que se sentin com a casa").

Principal o principals directius a Espanya:

Jesús Ulled, president, i Roberto Abad, director general.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:<http://www.ulled.com>**(58) Weber Shandwick****Lloc en el rànquing:**

12

Eslògan:*Advocacy starts here.***Particularitats:**

Weber Shandwick a Espanya (abans Shandwick Ibérica i, prèviament, S. A. E. de Relaciones Públicas) va ser fundada per Joaquín Maestre l'any 1960, cosa que la converteix en la primera agència de relacions públiques creada a Espanya. Té metodologies pròpies com Outcome Management (sistema exclusiu de planificació estratègica de la comunicació), Global Issues Prediction System (per a la gestió de conflictes potencials o *issues management*) o Online Training Programe & E-University (formació virtual).

Camps d'actuació:

En essència, la comunicació aplicada a cinc grans àrees: d'assumptes públics i relacions institucionals, corporativa i financera, de consum, de salut i de tecnologia.

Sereis que ofereix:

Consultoria estratègica i serveis plens, amb especialització en relacions amb els mitjans, comunicació de crisi, formació de portaveus i serveis de màrqueting electrònic. Disseny, avaluació i gestió de programes de responsabilitat social corporativa, auditories d'imatge, investigació aplicada, comunicació d'empresa a empresa (*business-to-business* o B2B), formació de xarxes comercials, producció audiovisual i gràfica i creació d'aliances o coalicions, entre d'altres.

Clients (exemples actuals o recents en el mercat espanyol):

BBC Worldwide, Boehringer Ingelheim, Canon, Nickelodeon, Nestlé Nespresso, Harley-Davidson, Asistencia Sanitaria, P&G Pharma.

Nombre de treballadors a Espanya:**Oficines a Espanya:**

Madrid i Barcelona.

Projecció internacional:

Weber Shandwick té unes setanta-cinc oficines pròpies en trenta-cinc països, i companyies associades que expandeixen la xarxa a més de cent oficines en seixanta-cinc països. A més, és membre d'IPG (Interpublic Group), un dels grups de comunicació i màrqueting més grans del món, integrat per companyies com McCann-Erickson, Lowe Lintas, Momentum, Draft, Initiative Media, Octagon o Universal Media.

Principal o principals directius a Espanya:

Melendy Britt, director creatiu d'experiència de marca a Espanya i subdirector d'experiència de consumidors a l'Europa continental.

Adreça URL del seu lloc web corporatiu:

<http://www.webershandwick.es> (Espanya)

<http://www.webershandwick.com> (Worldwide)

Activitat

Identifiqueu les agències que formen part del *top 100* de *PRNoticias* les fitxes de les quals, però, no hem inclòs en aquests materials. Elaboreu la fitxa d'alguna d'aquestes agències seguint el model proposat i recollint informació en els webs corporatius corresponents.

2.3.8. Nou escenari

Fins a quin punt l'apogeu i la consolidació del Web 2.0 i les xarxes socials virtuals estan transformant l'estructura, l'organització i l'oferta de serveis de les principals empreses consultores de relacions públiques que operen a Espanya? Un estudi recent dedicat a la qüestió –a Lalueza (2010b)– intenta donar resposta a la pregunta que encapçala aquest epígraf analitzant els webs corporatius de les principals agències que operen a Espanya i considerant els factors següents:

- Mencions a Internet o a l'entorn virtual en algun apartat del web de les agències analitzades.
- Mencions al Web 2.0, a les xarxes socials virtuals o als mitjans socials i digitals (*digital and social media*).
- Publicació d'una adreça electrònica per a contactar amb l'agència.
- Blog o Twitter corporatiu (o semicorporatiu) accessible des del web.
- Presència en altres mitjans socials de referència (Facebook, LinkedIn, Flickr, YouTube) i accés als respectius perfils, pàgines o canals corporatius des del web.
- Estructura organitzativa de l'agència que inclogui una àrea específica dedicada a la comunicació en l'entorn virtual, el nom que té i els serveis que ofereix.
- Existència d'una marca, una companyia filial o una altra empresa del grup dedicada específicament a la comunicació a Internet.
- Ús d'eines i conceptes considerats *propis* per a desenvolupar projectes de comunicació en l'entorn virtual.
- Posada al dia dels continguts vinculats a l'actualitat.
- Possibilitat de baixar continguts en diferents suports i funcionalitat de les eines que ho permeten.
- Visibilitat de la intranet des del web públic.

L'anàlisi de tots aquests factors ens permet classificar les agències de relacions públiques estudiades en tres categories (per ordre creixent de representativitat): *predigitals*, apòstols del Web 2.0 i voluntaristes. La classificació s'ha fet atenent l'impacte que han tingut les xarxes socials virtuals i el Web 2.0 en els serveis que ofereixen i en la seva organització i estructura, i també en la manera en què articulen la seva pròpia presència a Internet, sempre d'acord amb el contingut dels seus webs.

La categoria de *predigitals* la integren quatre agències: Planner Media, Eurocofín, Fajardo i Asociados y Gabinete Uribe. En tots els continguts inclosos en els webs corporatius d'aquestes agències, no hi ha cap referència específica a Internet ni a l'entorn virtual. En el cas de Fajardo i Asociados y Gabinete Uribe, ni tan sols no es facilita una adreça electrònica corporativa ni la de cap membre de l'equip (només s'ofereix la possibilitat d'emprar un formulari de contacte en línia).

La categoria anomenada *apòstols del Web 2.0* la integren vuit agències: Llorente & Cuenca, Perception & Image, Silvia Albert in company, Paniagua Consultores, Burson-Marsteller, Grupo Inforpress, Román y Asociados i Hill & Knowlton. Totes compleixen aquests tres requisits:

- els continguts dels seus webs evidencien que la companyia dóna suma importància a l'entorn virtual (gairebé sempre té una àrea –o a vegades fins i tot una filial– dedicada específicament a la comunicació en línia),
- prediquen amb l'exemple, ja que tenen un blog o Twitter corporatiu (o semicorporatiu) accessible des dels seus respectius webs, i
- els seus webs permeten baixar o visionar materials i documentació addicionals.

Finalment, la categoria majoritària que aquí hem anomenat *voluntarista* és exemplificada a la perfecció per les catorze agències següents: Estudio de Comunicación, ACH & Asociados, Tinkle, C&IC, Bassat Ogilvy Consejeros de Comunicación, PowerAxe, Ketchum Pleon, Citigate Sanchís, Dos Folios y Medio, Berbés Asociados, Ulled Asociados, Serfusión, Eurocom Corporate & PR i Weber Shandwick. S'engloben en aquesta categoria les agències els webs de les quals sí que incorporen alguna menció, encara que sigui tangencial, a l'entorn digital (i no es poden incloure, per tant, en la categoria de *predigitals*) però que no compleixen els tres requisits establerts per a pertànyer a la categoria d'*apòstols del Web 2.0*.

A més de la classificació que acabem d'exposar, l'estudi esmentat ens permet establir algunes conclusions addicionals:

- El 13% de les agències no tenen web específic per al mercat espanyol, encara que la seva implantació en aquest mercat estigui consolidada des de fa anys (en algun cas detectat operen a Espanya des de fa un quart de segle).
- El 15% de les agències analitzades no esmenta Internet ni fa cap referència a l'entorn virtual en cap apartat del seu web. L'11,5% no facilita cap adreça electrònica, encara que sí que permet enviar formularis en línia per contactar-hi.
- En el 65% dels webs de les consultores analitzades no s'esmenta el Web 2.0, les xarxes socials virtuals ni els mitjans socials i digitals. Les agències que sí que esmenten aquests conceptes en els seus webs, majoritàriament, prediquen amb l'exemple, i, efectivament, dues de cada tres tenen blog o Twitter corporatiu (o semicorporatiu) accessible des d'aquests webs.
- Una de cada dues agències estudiades evidencia en el seu web la creació d'una àrea dedicada a l'entorn virtual. En més de la meitat dels casos, aquesta àrea s'anomena *online communications*. Les denominacions alter-

natives tenen poca implantació i no n'hi ha cap que arribi al 8%: (comunicació) digital, comunicació electrònica, comunicació web, comunicació 2.0, relacions públiques i màrqueting a la Xarxa, i *inline communications* (*online* i *offline*). El 46% de les agències que evidencien tenir una àrea específica orientada a l'entorn virtual al·ludeixen també a Internet quan descriuen en els seus webs l'activitat d'altres àrees de negoci.

- Els serveis més recurrents que ofereixen les àrees especialitzades en comunicació virtual de les agències estudiades, d'acord amb la informació brindada pels seus webs, són el monitoratge, els projectes web, el posicionament i la reputació en línia, el màrqueting electrònic i el màrqueting viral, la creació de continguts, la gestió de crisi en línia, la sala de premsa virtual, l'assessoria estratègica i la formació.
- El 27% de les agències estudiades emprava eines i conceptes considerats *propis* per a desenvolupar els seus projectes de comunicació en l'entorn virtual. En l'11,5% dels casos tenen una marca, una companyia filial o una altra empresa del grup dedicada específicament a la comunicació a Internet.
- El 23% dels webs de les agències analitzades conté enllaços amb blogs corporatius o amb blogs creats per professionals d'aquestes agències, encara que en alguns casos els blogs no són específics del mercat espanyol sinó que són globals o a escala EMEA (Europa, l'Orient Mitjà i l'Àfrica). Entre els blogs autòctons, el més veterà data de març de 2008.
- El 19% de les agències estudiades és present a Twitter, Facebook, LinkedIn, Flickr o YouTube i permet accedir als respectius perfils, pàgines o canals corporatius des del seu web. D'aquestes agències, una de cada cinc no actualitza els continguts de les plataformes esmentades amb una mínima regularitat. A més, el 15% dels webs analitzats inclou apartats suposadament vinculats a l'actualitat (de l'estil "Últimes notícies") que no han estat posats al dia des de fa més d'un any.
- Durant el període en què es va dur a terme l'anàlisi, l'11,5% dels webs presentava alguna disfunció que dificultava baixar determinats continguts. En el 8% dels casos, la pàgina d'accés a la intranet és visible des del web públic.
- Només l'11,5% dels webs analitzats permet baixar o visionar continguts audiovisuals respecte al 58% que permet baixar altres documents. Des del 5% dels webs es pot consultar, sol·licitar o baixar el butlletí d'informació de l'agència.

Activitat

Localitzeu les agències esmentades en aquest apartat en el rànquing de l'epígraf anterior. Podeu establir alguna correlació entre el seu posicionament en aquest rànquing i la sensibilització que mostren respecte a la filosofia 2.0?

2.4. Avantatges i inconvenients

Ara que ja coneixeu millor com són i com actuen els departaments interns i les consultores externes de relacions públiques, analitzarem els avantatges i els inconvenients que presenten cadascun d'aquests models organitzatius.

A favor dels departaments interns de comunicació / relacions públiques hi ha els factors següents:

- Permeten a l'organització oferir un tracte més directe als periodistes i als seus altres públics: s'eviten els intermediaris externs.
- Estan veritablement especialitzats en el sector d'activitat de l'organització.
- Com a *insiders* que són, els professionals que treballen en aquests departaments tenen un coneixement més gran de l'organització i tenen més facilitats per a accedir a la informació requerida: recordeu que l'agilitat i la rapidesa resulten clau en molts processos de comunicació (i en situacions de crisi, vitals).
- Els seus professionals aporten dedicació plena (sovint total disponibilitat) a l'organització: no tenen altres *clients*.
- Són més a prop dels directius amb poder de decisió i, per tant, és probable que hi tinguin més accessibilitat: no serveix de res fer propostes magistrals si no arriben a qui les pot impulsar.
- Ho tenen més fàcil per a detectar problemes i oportunitats gràcies a la seva familiaritat amb l'organització a què estan adscrits.
- La seva identificació amb els objectius de l'organització és plena o, si més no, molt més gran.

Tanmateix, no tot són avantatges. Els departaments interns de relacions públiques solen tenir també algunes limitacions:

- La seva visió de la realitat és més estreta (moltes vegades els manquen altres referents) i, de vegades, resulta fins i tot viciada.
- Els recursos amb què compten poden ser més o menys generosos, però en tot cas són els que són i, en conseqüència, sempre són limitats.
- La seva credibilitat és qüestionada externament: al cap i a la fi, formen part de l'organització sobre la qual informen.
- La seva credibilitat és qüestionada internament: si cobreu honoraris per hores, els directius de les organitzacions tendiran a prestar-vos més aten-

ció i a prendre-us més seriosament que si esteu en plantilla (ningú no és profeta a la seva terra).

- Requereixen una estructura fixa per a afrontar situacions que, tanmateix, poden ser molt canviants.
- No ho tenen fàcil per a oposar-se a les propostes (que en realitat són ordres) dels superiors jeràrquics: en moltes organitzacions impera el *seguidisme* més absolut.
- Moltes vegades no se'ls permet delimitar les funcions que són genuïnes de les relacions públiques. En el pitjor dels casos poden acabar convertint-se en un calaix de sastre i fins i tot integrant aquells empleats que no troben cap altra ubicació i no tenen formació ni experiència en la nostra disciplina.
- Rarament se'ls permet rebutjar les funcions que no pertanyen a l'àmbit de les relacions públiques: poden acabar assumint els projectes que ningú no vol.
- La seva creació des del no-res i la seva posada en marxa resulten molt complicades.

Molts dels inconvenients i limitacions dels departaments interns es poden superar precisament mitjançant la contractació de consultores externes. Aquests són els avantatges que aporten les agències:

- Els seus professionals sèniors són autèntics experts en comunicació i relacions públiques: s'han format en mil batalles.
- Aporten flexibilitat: poden implicar més o menys professionals i més o menys recursos de tot tipus depenent de les necessitats específiques.
- Propicien l'economia d'escala (per exemple, amb els proveïdors).
- Disposen d'una visió més àmplia (per la translació d'altres casos i experiències) i neutral (no formen part de l'organització).
- Estableixen vincles de confiança no merament circumstancials amb els periodistes i altres públics rellevants, ja que poden estar treballant per a un determinat client, però mai no arriscaran per ell el seu patrimoni més valuós: la credibilitat.
- Solen formar part d'una xarxa internacional (tant les consultores multinacionals, que tenen oficines o societats afiliades a tot el món, com les agèn-

cies independents però adscrites a xarxes internacionals de col·laboració): en un món globalitzat no és fàcil treballar d'una altra manera.

- Poden comptar amb professionals superespecialitzats (per exemple, en la redacció de discursos), cosa que resulta insostenible per a la major part de les organitzacions que no són del sector.
- Solen ser molt versàtils: tenen capacitat per a dissenyar i implementar estratègies comunicatives de tot tipus.
- A vegades, l'alta direcció de l'organització sol conferir-los més autoritat que al personal intern, que no és percebut com a prescriptor expert.
- Es poden reemplaçar per una altra agència de forma menys traumàtica que la que comporta una reestructuració interna (encara que, per a les organitzacions, estar treballant amb una determinada consultora genera certa dependència que no sempre es pot trencar amb facilitat).
- S'ubiquen geogràficament a prop dels públics més rellevants per a la major part de les organitzacions (mitjans de comunicació nacionals, grans inversors...): les organitzacions no sempre poden fer-ho.

Amb tot, novament no és or tot el que lluu. Confiar la gestió de les relacions públiques a una consultora externa també té els seus peròs:

- Els periodistes i altres públics poden percebre-les com una barrera que s'interposa entre ells i l'organització.
- Quan comencen a treballar amb un client d'un sector que desconeixen, no estan familiaritzats amb les interioritats d'aquests (es poden formar, però això porta temps i costa diners).
- La seva disponibilitat és parcial i la seva dedicació és limitada per la quantia dels honoraris que l'organització ha decidit assumir.
- Els costa aconseguir l'absoluta confiança de l'organització, sobretot a l'hora d'abordar les qüestions més delicades i/o confidencials.
- Generen a l'organització una gran dependència respecte a professionals que no sempre poden fidelitzar (la rotació és elevada).
- En canviar d'agència, l'organització corre el risc que l'agència anterior posi tot el coneixement que ha acumulat sobre el sector al servei d'un altre client que sigui competidor seu.
- Si es produeix un canvi d'agència, l'agència originària pot ser reticent a l'hora de fer el *traspàs de poders* a la nova, la qual sempre percep com a

competidora (i moltes vegades com a *carronyera* que s'ha aprofitat d'un mal moment de la relació agència-client per llançar el seu ham).

- Gairebé sempre veuen limitat el nombre d'interlocutors amb qui poden tractar a l'organització.
- De vegades, es veuen obligades a tractar amb interlocutors que no tenen poder de decisió.
- Poden generar rebuig intern, ja que, a les organitzacions, no tothom les percep com a aliat estratègic (de vegades la contractació d'una agència és interpretada en clau negativa pels professionals del departament intern de relacions públiques: "El que faig no agrada" o "Externalitzaran la meva funció i perdré la feina").
- En general, els honoraris que cobren les agències més reconegudes (n'hi ha d'altres, però no sempre són solvents) són bastant elevats.
- A vegades, ofereixen als seus clients solucions excessivament estandarditzades.

Cafè per a tothom?

Quan es treballa per a molts clients alhora, la temptació de caure en el "cafè per a tothom" és molt poderosa. Per a desmarcar-se de la tendència a l'estandardització, a l'hora de promocionar-se hi ha moltes agències que posen l'èmfasi justament en la seva capacitat d'oferir al client solucions personalitzades. A Lalueza (2010a, pàg. 214) se'n recullen alguns exemples:

- "Programas a medida: estudiamos el negocio y la actividad del cliente. Aplicamos una metodología de trabajo." (Perception & Image)
- "Cada cliente en Paniagua Consultores es único. Por esta razón, las estrategias de comunicación se elaboran de manera artesanal, adaptándose a la medida de las necesidades del cliente y utilizando herramientas específicas para alcanzar cada objetivo." (Paniagua Consultores)
- "Ofrecemos un tratamiento personalizado de la comunicación, a la medida de sus necesidades." (Gabinete Uribe)
- "Ofrecemos soluciones creativas y eficaces a nuestros clientes, basadas en la comprensión de su negocio y de sus necesidades." (Grupo Inforpress)
- "No somos una multinacional, pero tenemos el tamaño que deseamos para ofrecer un trato muy personalizado y cercano a todos nuestros clientes, a los que asignamos equipos de larga permanencia que se identifican plenamente con su filosofía y objetivos empresariales. Establecemos relaciones basadas en la confianza y en el conocimiento profundo de nuestros clientes y de los sectores en los que operan." (Dos Folios y Medio)

Al final, cada organització ha de buscar la millor solució entre les dues opcions depenent de les seves necessitats, les seves metes i objectius, la seva cultura i els seus recursos. La taula resum que presentem pot facilitar la presa de decisions sobre aquest aspecte.

Avantatges i inconvenients dels departaments interns enfront de les consultores externes de relacions públiques

	Departament intern	Consultora externa
Avantatges	Tracte directe amb els públics Especialització en el sector Coneixement de l'organització i fàcil accés a la seva informació Dedicació plena Accessibilitat als directius que decideixen Facilitat per a detectar problemes i oportunitats Identificació amb els objectius de l'organització	<i>Expertise</i> Flexibilitat de recursos Economia d'escala Visió més àmplia i neutral Credibilitat més gran Xarxa internacional Especialització Versatilitat Proximitat geogràfica amb els públics Major autoritat atribuïda Substitució menys traumàtica
Desavantatges	Visió més estreta i viciada Recursos limitats Menys credibilitat Menys flexibilitat Seguidisme Risc de ser calaix de sastre Risc de baixa professionalització Posada en marxa difícil	Percebuda com a barrera Baix coneixement del client Dedicació parcial i limitada Genera reserves Dependència sense estabilitat En el futur poden afavorir la competència No facilita la transició a les seves competidores Interlocutor limitat i no decisor Genera rebuig intern Honoraris elevats Solucions poc personalitzades

Font: elaboració pròpia

3. Públics

Explicat de manera planera, els públics són les persones o els col·lectius amb qui els subjectes promotors volen establir i mantenir una relació tan harmònica com sigui possible. Sens dubte, no tots els públics tenen la mateixa importància per a totes les organitzacions. Els subjectes promotors, gairebé sempre per mitjà dels subjectes executors, identifiquen els públics a qui volen transmetre els missatges de manera prioritària. Són els anomenats *públics objectiu* o *target*.

Per a diferenciar els públics concebuts des d'una perspectiva més genèrica dels públics que exerceixen realment un rol clau per a una determinada organització, ja fa uns quants anys que s'empra habitualment l'expressió *públic d'interès* (*stakeholder*) amb referència a aquests últims. Els públics d'interès d'una organització són els públics que tenen un valor estratègic per a l'entitat en qüestió. Són els públics que poden afectar més el subjecte promotor o que en poden quedar més afectats.

Amb tot, la determinació d'aquests públics estratègics tendeix a fer-se d'una manera bastant exhaustiva, i sol comprendre empleats, accionistes, clients o usuaris, mitjans de comunicació, competidors, proveïdors, reguladors, membres de la comunitat geogràfica on hi ha les seus de l'organització, activistes i un llarg etcètera. És improbable que els programes de relacions públiques impulsats per un subjecte promotor arribin a tots aquests públics amb la mateixa intensitat, per més valor estratègic que els confereixi el subjecte executor. Que resulti necessari prioritzar uns públics d'interès sobre uns altres, tanmateix, no vol dir que se n'hagi d'ignorar completament cap.

Una classificació bàsica dels públics és la que distingeix els interns dels externs. Els interns formen part de l'organització. És el cas dels treballadors d'una empresa. Els externs, per oposició, no en formen part, per més que s'hi relacionin. Els mitjans de comunicació constitueixen un bon exemple d'aquesta segona modalitat de públic.

Entre uns i altres, sovint hi queda una esclatxa que alguns autors anomenen *públics especials*. Són els públics que des de d'un punt de vista estructural no formen part de l'organització però que tampoc no es pot considerar que hi siguin aliens. A Xifra i Lalueza (2009, pàg. 5) s'exemplifica així aquesta variant:

"Son ejemplos de públicos especiales los donantes respecto de las organizaciones sin ánimo de lucro, los padres de alumnos respecto de las escuelas, los antiguos estudiantes respecto de las universidades, o los proveedores [clau] respecto de las grandes compañías."

Públic objectiu

Per a "la Caixa", l'Associació de Consumidors i Usuaris de Bancs, Caixes, Assegurances i Productes Financers (ADICAE) (<http://adicae.org:4040>) constitueix un públic molt rellevant. Tanmateix, no és probable que tingui un interès especial a relacionar-se amb l'Associació de Consumidors i Usuaris del Transport Aeri i Viatges Combinats (ACUTAVC) (<http://www.acutavc.com>). Segur que Iberia, en canvi, té una perspectiva completament diferent a l'hora d'identificar els seus públics objectiu.

Més enllà d'aquesta classificació primària, gairebé sempre és necessari segmentar els públics amb més precisió per a maximitzar l'eficàcia de les nostres accions comunicatives. En el mòdul 3 hi insistirem, però permeteu-nos fer-ne un avançament: en relacions públiques convé desterrar definitivament el concepte de *públic en general*.

Amb vista a la classificació dels públics, també és bastant usual emprar la tipologia que sorgeix de la teoria situacional proposada per James Grunig (a Grunig i Hunt, 2003). Aquesta teoria, al seu torn, parteix dels postulats de John Dewey, que ja als anys vint del segle passat, va establir que un públic el formen els grups de persones que:

- s'enfronten a un mateix problema,
- reconeixen l'existència d'aquest problema i
- s'organitzen per a fer alguna cosa respecte al problema a què s'enfronten.

A partir d'aquesta consideració, es distingeixen quatre públics diferents:

- No-públics: els col·lectius que no compleixen cap dels tres requisits apuntats.
- Públics latents: els col·lectius que s'enfronten a un mateix problema però no el reconeixen com a tal.
- Públics informats o conscients: els col·lectius que s'enfronten a un mateix problema i en reconeixen l'existència.
- Públics actius: els col·lectius que s'enfronten a un mateix problema, en reconeixen l'existència i hi fan alguna cosa.

Com que la realitat és complexa, la teoria situacional preveu, a més, tres variables independents que condicionen els comportaments comunicatius dels públics:

- Reconeixement del problema: a partir de la informació que reben i van processant els públics (passivament) o de la que busquen activament.
- Reconeixement de les restriccions: els públics detecten limitacions per a modificar la situació.
- Nivell d'implicació: els públics se senten afectats.

Combinant les dues primeres variables, identifiquem quatre models de conducta característics. Així es mostra en la taula següent:

Conductes dels públics a partir de dues variables de la teoria situacional

		Reconeixement de les restriccions	
Reconeixement del problema	Alt	Baix	
Alt	Conducta restringida	Conducta d'enfrontament al problema	
Baix	Conducta fatalista	Conducta rutinària	

Font: elaboració pròpia a partir de Grunig i Hunt (2003)

Ens aneu seguint? Bé, doncs Grunig i Hunt ho compliquen encara una mica més combinant els quatre models de conducta amb la tercera variable (nivell d'implicació), cosa que permet preveure el comportament dels públics resultants. Ho resumeix la taula següent.

Tipus de públic a partir de les tres variables de la teoria situacional

		Nivell d'implicació	
Conducta	Alt	Baix	
D'enfrontament al problema	Actiu	Informat/Actiu	
Restringida	Actiu	Latent/Informat	
Rutinària	Actiu (de reforç)	Latent / No-públic	
Fatalista	Latent	No-públic	

Font: elaboració pròpia a partir de Grunig i Hunt (2003)

Els públics amb una conducta d'enfrontament al problema solen processar la informació que els arriba sobre aquest problema i fins i tot solen buscar-la activament, especialment si la implicació és alta. Els públics amb una conducta restringida o rutinària tendeixen a processar i buscar informació únicament si la implicació és alta. Els públics amb conducta fatalista no busquen informació.

La probabilitat d'assimilar el contingut d'un missatge és elevada per als públics actius i per als públics informats. En aquests dos públics, també és bastant alta la possibilitat d'aconseguir que es produeixi un canvi d'actitud. Aconseguir un canvi de comportament ja és molt més difícil, però és una mica més viable amb els públics actius.

En conseqüència, els professionals de les relacions públiques han de prioritzar la comunicació amb els públics actius. Com que els públics actius, però, solen ser crítics amb la situació existent, l'òptim és cuidar molt també la comunicació amb els públics informats abans que es converteixin en actius, és a dir, abans no duguin a terme accions respecte al problema que els afecta. Els públics latents, en canvi, no constitueixen una prioritat, i encara menys els no-públics.

Resum

Les idees bàsiques recollides en aquest mòdul es poden resumir així:

- El sistema de les relacions públiques s'articula entorn de tres subjectes: subjectes promotors (organitzacions que decideixen dur a terme accions de relacions públiques per a aconseguir o facilitar la consecució de determinats objectius), subjectes executors (professionals que s'ocupen de planificar i executar les accions de relacions públiques per als subjectes promotors) i públics (actors socials amb qui els subjectes promotors volen harmonitzar els seus interessos i punts de vista).
- Les perspectives per al desenvolupament d'accions de relacions públiques en les organitzacions són falagueres ja que està augmentant la credibilitat d'aquestes accions, s'està incrementant la preocupació per la reputació corporativa, s'estan produint nivells de saturació preocupants en els mitjans de comunicació tradicionals, la seva relació cost-efectivitat és bona i es tracta d'una activitat amb un potencial de creixement encara elevat.
- Els subjectes promotors disposen de dues grans vies per al desenvolupament de les activitats de relacions públiques: la via interna (que suposa l'existència, dins de l'organigrama de la mateixa organització, d'un equip dedicat a l'exercici de les relacions públiques) i la via externa (que comporta que l'organització contracti els serveis d'una agència de comunicació i relacions públiques perquè exerceixi una sèrie de funcions pròpies d'aquest àmbit).
- Si considerem els principals organismes de l'Administració, les grans empreses i les entitats sense ànim de lucre, nou de cada deu organitzacions tenen un departament intern de comunicació i relacions públiques.
- Les empreses consultores de relacions públiques del mercat espanyol tenen una antiguitat mitjana de tretze anys i tenen una mitjana de vint-i-sis clients, la relació dels quals amb l'agència es manté uns quatre anys (els clients, doncs, es fidelitzen més que els treballadors, la permanència dels quals a les consultores és de tres anys de mitjana).
- La comparació entre els departaments interns i les consultores externes de relacions públiques dóna múltiples avantatges i inconvenients a favor i en contra d'uns i altres: cada organització ha de buscar el seu lloc entre les dues opcions depenent de les seves necessitats, les seves metes i objectius, la seva cultura i els seus recursos.

- Les tecnologies de la informació i la comunicació, i particularment les xarxes socials, han revolucionat les rutines de la comunicació corporativa i plantegen als seus professionals grans reptes que fins ara han estat afrontats de manera desigual.
- La probabilitat que assimilïn el contingut d'un missatge i que canviïn d'actitud és considerable per als públics actius i per als públics informats, però aconseguir un canvi de comportament és molt més difícil (encara que és una mica més viable amb els públics actius, que són els que han de ser prioritzats pels subjectes executors).

Exercicis d'autoavaluació

1. En què es diferencien els subjectes promotors i els subjectes executors de les relacions públiques?
2. Quin d'aquests factors no contribueix al fet que les perspectives per al desenvolupament d'accions de relacions públiques en les organitzacions siguin esperançadores?
 - a) S'incrementa la preocupació per la reputació corporativa.
 - b) S'incrementa la credibilitat de les accions de comunicació i relacions públiques.
 - c) Els professionals del sector es mostren cada vegada més optimistes respecte al seu futur.
 - d) Els mitjans de comunicació tradicionals estan saturats de publicitat.
 - e) La relació cost-efectivitat és bona.
 - f) Es tracta d'una activitat encara incipient i el seu potencial de creixement, per tant, és elevat.
3. Quines particularitats presenten els departaments de comunicació i relacions públiques de les entitats del tercer sector?
4. Quin d'aquests objectius empresarials vinculats a la comunicació és considerat majoritàriament el més important a Espanya?
 - a) Incrementar el coneixement de marca.
 - b) Aconseguir impactes en els mitjans.
 - c) Fidelitzar clients existents.
 - d) Millorar la reputació corporativa.
 - e) Aconseguir clients nous.
 - f) Propiciar l'assistència a esdeveniments.
 - g) Incrementar vendes.
 - h) Incrementar marges.
5. Què és un *implant*?
6. Per què el terme *dircom* és polisèmic?
7. Podem emprar la paraula *agència* per a referir-nos a les empreses consultores de comunicació i relacions públiques? Per què?
8. Qui és el principal interlocutor del client en una agència de relacions públiques i com s'estructura el seu equip?
9. Dels sectors següents, quins són els tres que més recorren a la contractació d'agències de comunicació?
 - a) Internet
 - b) Alimentació i begudes
 - c) Telecomunicacions
 - d) Organismes oficials
 - e) Automoció
 - f) Bancs, caixes i serveis financers
 - g) Farmàcia
 - h) Mitjans de comunicació i editorials
 - i) Institucions benèfiques
 - j) Informàtiques i ofimàtiques
10. Quins avantatges i inconvenients presenta la contractació d'una consultora externa de relacions públiques enfront de la constitució d'un departament intern?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. Els subjectes promotors són organitzacions que decideixen dur a terme accions de relacions públiques per aconseguir o facilitar la consecució de determinats objectius, mentre que els subjectes executors són els professionals que s'ocupen de planificar i executar les accions de relacions públiques per als subjectes promotors.

2. c

3.

- Sintonia amb valors en alça (solidaritat, sostenibilitat...).
- Elevada implicació del director de comunicació en l'organització.
- Pocs anys d'existència (creació relativament tardana i sovint reactiva a les demandes dels mitjans).
- Recursos humans molt reduïts.

4. d

5. Els professionals de les consultores externes que, de manera habitual, desenvolupen la seva tasca a les instal·lacions del client.

6. Perquè, a més de donar nom a una associació espanyola de directius de comunicació (Dircom), l'acrònim *dircom* al·ludeix de forma genèrica a la direcció de comunicació d'una organització.

7. Sí, perquè en el sector de les relacions públiques el terme *agència* s'empra de manera molt habitual amb referència a les empreses que hi desenvolupen les seves activitats de consultoria (per cada tres empreses del sector de l'assessoria en comunicació i relacions públiques que s'autodenominen *consultores*, n'hi ha quatre que empren el terme *agència*); perquè, si fóssim molt puristes, també les agències de publicitat podrien posar objeccions a aquesta denominació i perquè algunes de les accepcions més específiques de la paraula *agència* i *agent* encaixen perfectament amb el sentit que se'ls dona en aplicar-les a les empreses i professionals dedicats a les relacions públiques.

8. El client té com a principal interlocutor l'executiu sènior que dirigeix el seu compte. Aquest executiu lidera un equip integrat per altres executius de comptes (júnior o sènior) que solen estar especialitzats en algun dels diferents camps requerits per al desenvolupament de programes de relacions públiques (redacció, producció, negociació...). És habitual que tots ells comptin amb suport de personal en formació (*junior assistants*, becaries, contractats en pràctiques, *trainees*...).

9. b, c, f

10. Avantatges que aporten les agències:

- Els seus professionals sèniors són autèntics experts en comunicació i relacions públiques: s'han format en mil batalles.
- Aporten flexibilitat: poden implicar més o menys professionals i més o menys recursos de tot tipus depenent de les necessitats específiques.
- Propicien l'economia d'escala (per exemple, amb els proveïdors).
- Disposen d'una visió més àmplia (per la translació d'altres casos i experiències) i neutral (no formen part de l'organització).
- Estableixen vincles de confiança no merament circumstancials amb els periodistes i altres públics rellevants, ja que poden estar treballant per a un determinat client, però mai no arrisquen per ell el seu patrimoni més valuós: la credibilitat.
- Solen formar part d'una xarxa internacional (tant les consultores multinacionals, que tenen oficines o societats afiliades a tot el món, com les agències independents però adscrites a xarxes internacionals de col·laboració): en un món globalitzat no és fàcil treballar d'una altra manera.
- Poden comptar amb professionals superespecialitzats (per exemple, en la redacció de discursos), cosa que resulta insostenible per a la major part de les organitzacions que no són del sector.
- Solen ser molt versàtils: tenen capacitat per a dissenyar i implementar estratègies comunicatives de tot tipus.
- L'alta direcció de l'organització sol conferir-los més autoritat que al personal intern, que no és percebut com a prescriptor expert.
- Es poden reemplaçar per una altra agència de manera menys traumàtica que la que comporta una reestructuració interna (encara que per a les organitzacions, estar treballant amb una determinada consultora genera certa dependència que no sempre es pot trencar amb facilitat).

- S'ubiquen geogràficament a prop dels públics més rellevants per a la major part de les organitzacions (mitjans de comunicació nacionals, grans inversors...): les organitzacions no sempre poden fer-ho.

Inconvenients de les agències:

- Els periodistes i altres públics poden percebre-les com a barrera que s'interposa entre ells i l'organització.
- Quan comencen a treballar amb un client d'un sector que desconeixen, no estan familiaritzats amb les interioritats d'aquest (es poden formar, però això porta temps i costa diners).
- La seva disponibilitat és parcial i la seva dedicació està limitada per la quantia dels honoraris que l'organització ha decidit assumir.
- Els costa aconseguir l'absoluta confiança de l'organització, sobretot a l'hora d'abordar les qüestions més delicades i/o confidencials.
- Generen a l'organització una gran dependència respecte a professionals que no sempre poden fidelitzar.
- En canviar d'agència, l'organització corre el risc que l'agència anterior posi tot el coneixement que ha acumulat sobre el sector al servei d'un altre client que sigui competidor seu.
- Si es produeix un canvi d'agència, l'agència originària pot ser reticent a l'hora de fer el *traspàs de poders* amb la nova, que sempre percep com a competidora (i moltes vegades com a *carronyera* que s'ha aprofitat d'un mal moment de la relació agència-client per llançar el seu ham).
- Gairebé sempre veuen limitat el nombre d'interlocutors amb qui poden tractar a l'organització.
- De vegades, es veuen obligades a tractar amb interlocutors que no tenen poder de decisió.
- Poden generar rebuig intern, ja que, a les organitzacions, no tothom les percep com a aliat estratègic (de vegades la contractació d'una agència és interpretada en clau negativa pels professionals del departament intern de relacions públiques: "El que faig no agrada" o "Externalitzaran la meva funció i perdré la feina").
- En general, els honoraris que cobren les agències més reconegudes (n'hi ha d'altres, però no sempre són solvents) són bastant elevats.

Bibliografía

ADECEC (2002). *La comunicación y relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Madrid: Pirámide.

ADECEC (2005). *La comunicación y las relaciones públicas: radiografía del sector 2004*. Barcelona: ADECEC.

ADECEC (2008). *La comunicación y las relaciones públicas en España: radiografía de un sector*. Madrid: ADECEC.

Arceo Vacas, J. L. (dir.) (1999). *Tratado de publicidad y relaciones públicas*. Madrid: ICIE.

Arceo Vacas, J. L. (dir.) (2003). *Perfil de los profesionales de la comunicación persuasiva en España*. Madrid: ICIE.

Arceo Vacas, J. L. (coord.) (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.

Cutlip, S. M.; Center, A. H.; Broom, G. M. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

Dircom (2000). *El estado de la comunicación en España*. Madrid: Dircom.

Dircom (2005). *El estado de la comunicación en España: 2º estudio*. Madrid: Dircom.

Dircom (2010). *El estado de la comunicación en España 2010*. Madrid: Dircom.

Fernández Asenjo, G.; Torre, N. de la (2010). *Gabinetes de comunicación en mínimos: Todos los porqués sobre las funciones y disfunciones de los gabinetes pequeños y con pocos recursos*. Madrid: Fragua.

García Orosa, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Olerios (Coruña): Netbiblo.

Grunig, J. E.; Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Grupo Consultores (2010). *prScope 2009: El estudio de imagen de las consultoras de comunicación y relaciones públicas en España*. Madrid: Grupo Consultores.

Jefkins, F. W. (1993). *Planned press and public relations* (3a. ed.). Londres: Blackie Academic.

Lalueza, F. (2010a). "¿Qué ofrecen las consultoras de relaciones públicas? Análisis de los sitios web de las principales agencias del sector en España". A: *Las relaciones públicas en la sociedad del conocimiento* (pàg. 201-219). Barcelona: AIRP.

Lalueza, F. (2010b, 14 de maig). "¿Más de lo mismo? Los servicios ofrecidos en España por las agencias de relaciones públicas en la era de la web 2.0". A: *V Congrés Internacional d'Investigació i Relacions Públiques*.

L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas: Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: UOC.

Pérez Beruete, C.; Sánchez Galindo, M. (dirs.) (2010). *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación: Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Madrid: Fundación EOI.

Seitel, F. P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8a. ed.). Madrid [etc.]: Prentice Hall.

Villafañe, J. (dir.) (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 2005 informe anual*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. L.; Cameron, G. T.; Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (8a. ed.). Madrid: Addison Wesley.

Xifra, J.; Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.