



El Dircom del futuro y el futuro del Dircom

25 directores de comunicación reflexionan
sobre el perfil y los desafíos del **Dircom del 2025**



Sumario

	Presentación	5
1	Introducción	6
2	Directores de comunicación que han participado en el estudio	7
3	El futuro del Dircom dentro del organigrama de la empresa	8
4	Factores externos que condicionarán la evolución del Dircom en 2025	14
5	Retos y problemas	17
6	Herramientas que manejará	18
7	El perfil ideal	22
8	Relaciones entre el Dircom y las agencias de comunicación en 2025	24
9	Ideas destacadas	27
10	Conclusiones: algunas predicciones para 2025	37



Presentación

Queridos amigos,

En las siguientes páginas un grupo de 25 dircom españoles tratan de anticipar cuál será su función en un futuro muy cercano. Aventuran cuáles serán sus nuevas atribuciones y responsabilidades, sus nuevos desafíos, sus nuevas herramientas y canales de comunicación y, por supuesto, la relación que mantendrán con nosotros, las agencias de comunicación.

Reflexionar sobre el futuro es apasionante, pero coincidireis conmigo en que acertar de pleno es complicado y solo lo han conseguido a lo largo de los tiempos seres excepcionales tocados con el dedo de la gracia. Los demás mortales han –hemos– cimentado toda visión de futuro en un análisis riguroso del presente, lo que tiene también gran mérito. Analizando ese presente, los más ágiles toman decisiones para avanzar hacia el futuro. Los más agudos y flexibles saben ver antes que otros por dónde hay que ir. Y deciden fortalecer las tendencias que se empiezan a abrir paso con éxito y abandonan o relegan las que están perdiendo aceptación y dejando de aportar un valor diferenciador. Este es el análisis -inteligente, como no podía ser de otra manera- que hemos detectado en las respuestas de todos y cada uno de los dircom que han participado en este trabajo. O dicho de otra forma, ese futuro que aventuran para 2025, forma ya parte de su presente, una realidad cambiante y agotadora que no dejan de escrutar cada minuto para ir construyendo el futuro que necesitan.

Un dircom con más peso en el organigrama de la empresa, un dircom interactuando con toda la compañía, un dircom orientado al negocio y a los resultados, un dircom que hable con todos sus públicos y que cree mensajes e historias para todos sus públicos -no uno ni dos, todos sus públicos, los internos y los múltiples externos- y sea capaz de difundirlas a través de todos los canales a su alcance, los tradicionales y las redes sociales -las que ya conocemos y las que surgirán-, un dircom que utilice todas “sus armas” para adecuarse a esos canales simples, rápidos, audiovisuales, tecnológicos, un dircom que sepa medir y convencer del impacto de la comunicación en los objetivos de negocio, etc. etc. etc.

¿Y a nosotros, qué nos pedirán? ¿Qué nos pedirán los dircom a las agencias de comunicación? Pues de verdad de verdad, lo que nos piden ya: que nos hagamos imprescindibles si queremos estar a su lado. Y es lo que cada día intentamos desde Burson-Marsteller. Como no hay dos empresas iguales, no se puede acuñar una única definición de ser imprescindible (en la que seguramente estaremos todos de acuerdo es que ser imprescindible es lo contrario de ser prescindible). Por lo tanto, somos nosotros los que tenemos que identificar lo que necesitan nuestros clientes y darles eso y más. En este estudio nos piden anticipación de tendencias, especialización, agilidad, transparencia, conocimiento de su negocio, creatividad, nos piden a los mejores profesionales, nos piden que seamos sus socios en la estrategia y en el camino. En Burson-Marsteller creemos que respondemos ya a muchas de esas peticiones, pero si de innovar y de avanzar más se trata, no nos detendremos. Es lo que llevamos haciendo en nuestros sesenta años de vida, cuando un visionario, Harold Burson, también tuvo un sueño.

Burson-Marsteller
60 años cumpliendo

1

Introducción

¿Cómo será el director de comunicación de 2025? ¿Cuál será su posición en el organigrama de las empresas? ¿Qué nuevas habilidades y conocimientos necesitará para ser un profesional competitivo? ¿Cómo influirá en su trabajo la revolución 2.0 y las nuevas revoluciones tecnológicas que están por llegar? ¿A qué nuevos retos y problemas va a tener que enfrentarse? ¿Se resolverá el problema de la medición? ¿Cómo evolucionarán herramientas como las notas de prensa y las ruedas de prensa? ¿Qué nuevos servicios demandará a las agencias de comunicación? ¿Cuál es el perfil ideal de la agencia del futuro?

Un grupo de reflexión de **25 directores de comunicación** de importantes empresas y organismos españoles han respondido, vía cuestionario, una serie de preguntas para recabar su visión sobre cómo va a evolucionar la figura del Dircom en los próximos años.

Este estudio cualitativo ha sido realizado por el equipo de Top Comunicación & RR.PP. **con la colaboración y el patrocinio de Burson-Marsteller.**

A continuación vamos a desarrollar las principales conclusiones en cada uno de los diferentes apartados. Eso sí, conviene hacer una matización previa: muchos de los encuestados han manifestado la **enorme dificultad de hacer predicciones para un plazo de tiempo tan largo** debido, sobre todo, a los cambios vertiginosos que las nuevas tecnologías están introduciendo en el mundo de la comunicación. Una objeción con bastante criterio. No obstante, la coincidencia de gran parte de las opiniones hace que, muy posiblemente, muchas de estas ideas finalmente puedan verse cumplidas.

Agradecemos por todo ello el gran esfuerzo de imaginación que han tenido que realizar nuestros 25 dircom y, allá por 2025, desempolvaremos este estudio para verificar cuántas de estas previsiones finalmente se llegaron a cumplir y así poder calificar sus dotes como futurólogos.



2 Directores de Comunicación que han participado en el estudio

• Maite Alba	Directora de Marketing y Comunicación de Accenture
• Teresa P. Alfageme	Directora de Comunicación de la Organización Médica Colegial (OMC)
• Joaquín Álvarez	Director de Comunicación y Marketing Corporativo del Grupo Alentis
• Rosa M. Anguita	Directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Caprabo
• Juan Manuel Cendoya	Director General de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander
• Joseba Cortázar	Director de Comunicación del Grupo Homeaway
• María Cortina	Directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Siemens
• Almudena Cruz	Directora de Comunicación de Sage España
• Solange Cummins	Directora de Comunicación en Nokia South Europe
• Félix Elortegui Ruiz	PR & Digital Manager de Ron Brugal España
• Alfonso Escámez Torres	Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Compañía Española de Petróleos, S.A.U. (CEPSA)
• Miguel García Lamigueiro	Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de DKV
• Eduardo Gil	Director de Comunicación del Grupo CPP
• Claudia Granadeiro Tagliavini	Directora de Comunicación de Dow Chemical Ibérica para España y Portugal
• Miguel López-Quesada	Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales de Zed Worldwide
• Marta Muñoz Fernández	Directora de Comunicación de Fedit, Federación Española de Centros Tecnológicos
• Gosia Pajkowska	PR Manager vente-privée.com en España
• Gregorio Panadero	Ex Director Global de Comunicación y Marca de BBVA
• Paula Quirós Medina	Directora de Marketing y Comunicación de Panda Security
• Federico Segarra	Director de Comunicación y Relaciones Externas del Grupo Damm
• Ana Togores	Directora de Comunicación del Consejo General del Notariado
• Jordi Torrent	Global PR and Comms Manager en LetsBonus
• Laura Villaescusa	Directora de Comunicación de Lafarge España
• Rosa Yagüe	Directora de Comunicación de Merck
• Blanca Zayas	Directora de Comunicación de TripAdvisor en España

3 El futuro del Dircom dentro del organigrama de la empresa

3.1 Los directores de comunicación van a incrementar su peso en el organigrama de la empresa

Es la opinión más extendida entre los dircom entrevistados, y así se han manifestado de forma clara y rotunda.

Esta previsión hay que analizarla con perspectiva y verla como la continuación de una tendencia que se inició hace algunos años y que ahora se está acelerando (y se acelerará previsiblemente mucho más en los próximos años) a partir de la revolución 2.0.

La revalorización del Dircom, a diez años vista, se concretará en una ampliación de sus funciones dentro de la empresa. El nuevo paradigma del Dircom se caracterizará por realizar una **aproximación holística** a todo el fenómeno de la comunicación.

¿En qué consistirá este cambio? El director de comunicación ha pasado en poco tiempo de estar casi exclusivamente vinculado a la relación con medios de comunicación a lo que es hoy en día: un **gestor de la reputación** de empresas, instituciones u organizaciones. El dircom asume nuevas responsabilidades en comunicación corporativa, imagen de marca, responsabilidad social corporativa, comunicación externa e interna, plataformas digitales y redes sociales, marketing y publicidad.

Esta tendencia **va a continuar en los próximos años** hasta conseguir su consolidación definitiva en el seno de la empresa. Algo impensable hace no tanto tiempo. No hay que olvidar que, hasta hace muy pocos años, la figura del dircom tenía unos perfiles muy difusos y que hacía que haya llegado a tener más de **70 denominaciones** diferentes.

3.2 El Dircom formará parte de los comités de dirección de las empresas dentro de diez años

Este es un proceso que ya ha comenzado. Hoy muchos directores de comunicación ya están integrados en los Comités de Dirección de las grandes empresas. El puesto de Chief Communication Officer (CCO) es cada vez más común, reportando al CEO o directamente a la Comisión Ejecutiva o al Consejo. Cada día el CCO estará más involucrado en la estrategia de la empresa y tomará parte en la elaboración de planes estratégicos.

Las grandes empresas españolas (Repsol, Telefónica, Santander, BBVA, El Corte Inglés, etc.) han marcado el camino y sus directores de comunicación son un referente para todos. **Juan Manuel Cendoya**, director general de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander así lo corrobora: *“El Dircom tiene que estar bien ubicado en la organización, depender directamente del primer ejecutivo y formar parte del comité de dirección. Si no es así no podrá gestionar la comunicación de la compañía, será el jefe de un dispensario de notas de prensa”*.

“
El director de comunicación es hoy en día un gestor de la reputación de empresas, instituciones u organizaciones”



El futuro del Dircom dentro del organigrama de la empresa

3

Esta es la opinión mayoritaria entre los directores de comunicación consultados. De hecho, algunos de ellos ya están incorporados a este órgano de dirección.

El argumento principal: la gestión de la información, tanto externa como interna, es un capítulo de **importancia crítica para la empresa**, y es una función que no se puede realizar sin estar en puestos del más alto nivel. El acceso directo a los profesionales clave que dirigen la compañía es vital para que el Dircom pueda hacer adecuadamente su trabajo y logre diseñar un plan de comunicación que ayude a **conseguir los objetivos generales del negocio**.

Alguno de los encuestados, sin embargo, se pronuncia en sentido contrario. Es el caso de **Jordi Torrent** (Global PR and Comms Manager en Lets Bonus) que manifiesta su pesimismo y no cree que vaya a haber más dircom en los comités de dirección.

Otras opiniones apuntan a que el factor tamaño condicionará esta tendencia. Mientras que en cada vez más multinacionales y grandes empresas los dircom forman parte de los comités de dirección, **en organizaciones de menor tamaño** es posible que esta incorporación tarde todavía mucho en producirse.

¿Qué **factores favorecerán la incorporación** del Dircom en los comités de dirección? Los encuestados han apuntado aquí a dos ideas principales:

- **Deben desarrollar sus competencias para convertirse en ‘verdaderos directivos’.** Miguel López-Quesada (director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de Zed Worldwide) llama la atención sobre la necesidad que tienen los dircom de convertirse en verdaderos directivos: *“Un verdadero dircom debería estar en el comité de dirección. La pregunta es si los dircom estamos preparados para ello, si somos verdaderos directivos. Si nos limitamos a realizar tareas de interlocución con distintos públicos sin aportar estrategia, sin demostrar resultados y sin crear valor para el negocio, estar o no en el comité resulta irrelevante. Muchos dircom en grandes empresas llegaron a ese puesto desde áreas funcionales distintas: eran directivos de confianza y se les ponía al frente de la interlocución de la empresa hacia audiencias clave. Pero hay que conseguir que el Dircom sea un directivo con capacidad de gestión y no que al directivo de confianza se le convierta en Dircom”.*
- **Un empresariado más maduro.** Tal como indica Laura Villaescusa (directora de Comunicación de Lafarge España), *“necesitamos que el empresariado español madure en su percepción del valor de esta función, a semejanza de los países más avanzados: aún conocemos muchas empresas, grandes y medianas, que ni tan siquiera cuentan con esta función”.*

El futuro del Dircom dentro del organigrama de la empresa 3

3.3 Dos ámbitos aún por conquistar

Aunque el director de comunicación es una figura que cuenta ya con un reconocido prestigio y responsabilidades en muchas grandes empresas españolas, todavía existen ciertos ámbitos en los que no se ha alcanzado este nivel:

- **Grandes empresas que se mueven en escenarios cortoplacistas.** Así lo vaticina Jordi Torrent (Global PR and Comms Manager en LetsBonus): *“En escenarios resultadistas y cortoplacistas, donde la cuenta de resultados es más importante que la reputación de la empresa, creo que la figura del Dircom va a ir a menos”.*
- *“En las pequeñas y medianas empresas, la figura del Dircom tendrá en el futuro igual importancia o incluso algo menor”*, según afirma Gregorio Panadero (ex director de Comunicación de BBVA).

3.4 Relaciones con otros departamentos

¿Cómo evolucionará la relación con otros departamentos o funciones que hasta ahora han estado muy cercanos, como el departamento de marketing y/o publicidad, o el de RR.HH.? Esta ha sido otra de las cuestiones planteadas al grupo de directores de comunicación que han participado en este estudio.

- **Relaciones con el Departamento de Marketing/Publicidad:**

Cada empresa, según el sector al que pertenezca, suele tener una organización diferente de las áreas de marketing/publicidad y comunicación corporativa.

Las hay en las que están integradas, dependiendo todas estas funciones del director de comunicación. En otros casos la cabeza visible es el director de Marketing que gestiona todas las áreas, recayendo las funciones de Comunicación/RR.PP. en un responsable de comunicación. Por otra parte, existen empresas en que los Departamentos de Marketing/Publicidad y Comunicación Corporativa tienen estructuras separadas.

Pero cualquiera que sea el modelo elegido, siempre debe existir la **máxima colaboración** para que los mensajes emitidos vayan en la misma dirección, y que **no se produzcan contradicciones** entre, por ejemplo, los mensajes publicitarios y los corporativos que se emiten hacia los medios de comunicación. Algo que, aunque parezca ilógico, no siempre ocurre.

Respecto a la evolución de futuro a diez años vista, la opinión mayoritaria es que tendrán que **clarificarse las funciones y responsabilidades** de cada área, de forma que cada vez haya menos zonas fronterizas o de conflicto.



El futuro del Dircom dentro del organigrama de la empresa

3



Todas las áreas de la empresa se están viendo afectadas por la revolución digital, con las consiguientes fricciones que se pueden producir entre departamentos



En cuanto a las relaciones entre departamentos, cada vez se desarrollarán más proyectos conjuntos.

Por último, hay que tener en cuenta que todas las áreas de la empresa se están viendo afectadas por la revolución digital, con las consiguientes fricciones que se pueden producir entre departamentos. Joseba Cortázar (director de Comunicación de HomeAway) advierte: *“Hay que contemplar nuevas áreas como SEO o Analítica Web, que tienden hacia una mayor complementariedad con la comunicación: linkbuilding y posicionamiento en buscadores a través de la generación de contenidos, reputación corporativa online, conocimiento del usuario de Internet para adecuar la estrategia de comunicación a sus particularidades, etc.”.*

- **Relaciones con el Departamento de RR.HH.**

Una de las misiones fundamentales tanto del departamento de Comunicación como del de Recursos Humanos es dirigir la “cultura corporativa” de la compañía, un objetivo en el que la comunicación juega un papel esencial. Pero, ¿cuál de estos dos departamentos debe gestionar la comunicación interna dirigida a los empleados?

La opinión más extendida recogida en esta encuesta podría resumirse en este comentario de Teresa P. Alfageme, directora de Comunicación de la Organización Médica Colegial (OMC): *“El departamento que más tendrá que adaptarse a la nueva realidad es el de RR.HH., encargado hasta hace poco tiempo de la comunicación interna, algo que todavía hoy persiste en la gran mayoría de las empresas. Esto es un error porque la comunicación interna, sobre todo en las grandes corporaciones, es tan importante o más que la externa y esta es una parcela que los dircom debemos cuidar extremadamente y darle la importancia que requiere”.*

3.5 Los siete factores que consolidarán la posición del director de comunicación

Respecto al futuro a diez años vista, se consolidará y aumentará la importancia del Dircom, debido a siete factores fundamentales:

- **Aumentará su función estratégica.** Cada vez tendrá más peso estratégico. El Dircom irá asumiendo la responsabilidad de definir el posicionamiento de marca de su compañía y decidir el equilibrio entre el posicionamiento institucional y el comercial. *“Colocar bajo una misma mano las funciones de comunicación, marketing corporativo, gestión de marca, servicio de estudios, public policy y sostenibilidad permitirá una gestión integral de la reputación de una compañía, como en nuestro caso. Es crucial sumar todos los intangibles que hay alrededor de una marca, pero sin olvidar que lo principal es la excelencia en la gestión de tu negocio”*, mantiene Juan Manuel Cendoya, director general de Comunicación del Banco Santander.

El futuro del Dircom dentro del organigrama de la empresa 3

- **El control de los nuevos medios.** El dircom es la figura que ejerce (y ejercerá) el control sobre los nuevos canales *online*, *“vehículos esenciales para la difusión de la marca y del proyecto empresarial no solo a nivel externo, sino también a nivel interno, involucrando y alineando a los profesionales de la compañía con la cultura corporativa y la estrategia de mercado”*, afirma Maite Alba (directora de Marketing y Comunicación de Accenture).

Precisamente la irrupción de los nuevos canales 2.0 está cambiando (y lo hará más en el futuro) la manera cómo los consumidores se relacionan con las marcas, creando entre ambos una vinculación más directa e inmediata. Esta nueva realidad le da una mayor potencialidad de futuro al dircom, que pasará a coordinar la relación de los consumidores con las marcas a través de medios sociales.

- **Globalización de las marcas.** Las empresas más pujantes del futuro tendrán, en muchos casos, marcas con una influencia que va a ir más allá de sus países de origen. Serán marcas globales que venderán en muchas partes del mundo como parte fundamental de su estrategia de negocio. Esto hará que el Dircom, como responsable de la reputación de marca (local, pero también global), cobre una importancia mucho mayor.
- **Gestión de grandes volúmenes de contenidos.** Una de las grandes tendencias de futuro en comunicación es el denominado marketing de contenidos. Para relacionarse con sus públicos, las marcas van a apostar por generar contenidos de interés a través, sobre todo, de Internet. El objetivo es captar la atención del consumidor y atraerle de forma más sutil y menos agresiva que la publicidad tradicional. Y esta responsabilidad (la producción y difusión de estos contenidos) recaerá en buena lógica en la figura del director de comunicación. Federico Segarra, director de Comunicación y Relaciones Externas del Grupo Damm lo explica así: *“El Dircom deberá ser además un ideólogo con capacidad de persuadir con sus argumentos y con una gran capacidad de contar historias que enganchen a la marca y a la empresa con sus públicos targets”*.
- **Gestionar las crisis online.** Ya estamos viendo que los casos de crisis *online* se han multiplicado en el último año, y todo parece indicar que va a seguir siendo así en el futuro más o menos inmediato. Este será otro factor que también contribuirá a apuntalar mucho más la posición del Dircom. *“Cada vez hay más información disponible para el público, y esta información ya no es generada por la empresa, sino por el usuario, con lo que el papel del director de comunicación ya no se limita a lanzar los mensajes oficiales, sino sobre todo a gestionar, matizar, o minimizar la información que viene de los usuarios y otro tipo de fuentes no oficiosas. Por ello, el papel del director de comunicación no sólo tendrá más valor en diez años, sino que es cada día más complicado”*, explica Paula Quirós Medina (directora de Marketing y Comunicación de Panda Security).



El Dircom pasará a coordinar la relación de los consumidores con las marcas a través de medios sociales





El futuro del Dircom dentro del organigrama de la empresa 3

- **Mayor exigencia de transparencia.** Es un argumento aportado por **Claudia Grana-deiro Tagliavini** (directora de Comunicación de Dow Chemical Ibérica para España y Portugal): *“La sociedad es cada vez más transparente y las exigencias de los grupos de interés van más allá de la información corporativa básica”*. Una exigencia, la de la transparencia, cuya responsabilidad también recaerá sobre el director de comunicación.
- **Diálogo con diversos grupos de interés.** En línea con el punto anterior, las empresas van a tener que relacionarse, no ya sólo con la sociedad en general a través de los medios de comunicación (un modelo en retroceso), sino con una suma de diferentes grupos de interés a través de los más diversos canales de comunicación. **Miguel García Lamigueiro** (director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de DKV) añade al respecto: *“Es posible que su nombre y funciones cambien, en la línea de los cambios que la empresa y la sociedad están experimentando, hacia una figura responsable de mantener y fomentar el diálogo abierto con todos los grupos de interés y de dar respuesta a las expectativas de la sociedad”*.

4

Factores externos que condicionarán la evolución del Dircom en 2025

4.1 La revolución digital es (y seguirá siendo en los próximos años) un factor determinante en la evolución del director de comunicación

Internet y las redes sociales ha supuesto una gran revolución en la forma de trabajar de los departamentos de comunicación. **Ahora las crisis reputacionales tienen su origen en un tweet** y no en una llamada de un periodista. La participación del receptor del mensaje corporativo en el propio mensaje corporativo supone un cambio radical. Los empleados interactúan en Facebook y Twitter, y han pasado a ser verdaderos embajadores de marca. Una transformación sin precedentes tanto para la comunicación externa como para la interna.

Internet 2.0 y las redes sociales han venido para quedarse. Son el reflejo de una sociedad más abierta y conectada, a la que la empresa debe dar respuesta. Obliga a las organizaciones y las marcas a ser más transparentes y dialogantes, y por tanto modifica el trabajo de los dircom. En diez años esto que ahora todavía es novedad formará parte del paisaje, pero las organizaciones habrán tenido que experimentar un gran cambio para adaptarse. Estas son algunas de las principales ideas enunciadas por nuestros entrevistados:



Internet y las redes sociales ha supuesto una gran revolución en la forma de trabajar de los departamentos de comunicación. Ahora las crisis reputacionales tienen su origen en un tweet y no en una llamada de un periodista



- **Una revolución que todavía no ha terminado.** Aún no hemos visto las consecuencias completas de la revolución 2.0 aunque es muy posible que dentro de diez años todos estos cambios que estamos viviendo hayan quedado muy atrás. Habremos sido testigos de otras revoluciones que hoy en día resultan inimaginables. Es más, hay quien piensa que al final de todo el proceso, esta revolución solo será otro factor más de entre los muchos que intervienen en el mundo de la comunicación. Ya no será un elemento diferenciador. Los dircom de dentro de 10 años están hoy en el instituto y en las universidades, donde ya son 2.0 *“Dentro de 10 años, las nuevas generaciones de Dircom estarán tan habituados al mundo 2.0 que ni siquiera recordarán que supuso una revolución”*, advierte **Almudena Cruz** (directora de Comunicación de Sage España).
- **El Dircom digital, una exigencia urgente.** La mayoría de los directores de comunicación contemplan ya los canales 2.0 como parte fundamental de su estrategia, aunque todavía existen algunos casos (pocos) que muestran resistencias al cambio. Una cosa queda clara: el Dircom que no domine estos canales puede quedarse fuera del mercado. *“Es absolutamente necesario que un dircom sea capaz de asimilar, comprender y analizar los medios sociales con una gran destreza y empatía. Los profesionales con ciertos años de experiencia estamos ahora en un momento de aprendizaje y desarrollo. Cada día probamos y descubrimos nuevas cosas, unas funcionan y otras no. Creo que en este punto no hay gurús, todos estamos en el momento de posicionarnos como expertos y aprender e inspiramos de las experiencias y los casos de éxito tanto propios como ajenos”*, afirma **Félix Elortegui** (PR & Digital Manager de Ron Brugal España).

En esa misma línea se manifiesta **Federico Segarra**, de Damm: *“Creo que la formación, habilidades y capacidades serán más o menos las mismas que actualmente, pero el nuevo dircom tendrá que tener una gran capacidad de aprender y desaprender y de adaptarse inmediatamente a los cambios. Esto marcará realmente la diferencia”*.



Factores externos que condicionarán la evolución del Dircom en 2025

4

- **Una adaptación sin grandes cataclismos.** El mundo digital ha transformado tanto la estructura de los equipos de comunicación como el perfil de los profesionales. Pero, dicho esto, lo cierto es que, según muchas opiniones, los dircom han abordado este cambio con total naturalidad y sin grandes cataclismos: unos cuantos cursos de formación y estar pendiente a todos los cambios y mejoras en el mundo 2.0 han sido suficiente para abordar el reciclaje sin problemas.
- **Y, al final, no dejará de ser una herramienta más.** Todos los encuestados están de acuerdo en que la revolución 2.0 ha representado una enorme transformación en la relación entre las marcas y sus públicos, así como en los nuevos hábitos de trabajo y técnicas que los profesionales han tenido que aprender a manejar casi sobre la marcha. Sin embargo, una vez pasado este primer momento de desconcierto, cada vez son más los dircom que relativizan la importancia del nuevo canal.

Así lo hace, por ejemplo, **Rosa M. Anguita Garrido** (directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Caprabo): *“Para mí la revolución 2.0 es un factor más. Una herramienta distinta de comunicación con unas características distintas que te obliga a pensar de manera distinta, pero que, al igual que las otras herramientas, se debe regir por una política estratégica común”.*

- **Lo importante seguirá siendo el contenido.** Otra afirmación que matiza el papel de los canales 2.0 es la de **Gosia Pajkowska** (PR Manager de vente-privee.com): *“Creo que el 2.0 se suma como canal importante, pero es un canal, no lo olvidemos. La esencia sigue siendo el contenido y el mensaje que ciertamente hay que adaptar al medio/canal, pero haciendo prevalecer el contenido sobre el continente”.*

4.2 Las otras revoluciones que están por llegar

Hemos preguntado a nuestros dircom si son capaces de imaginar otra revolución similar al 2.0. **Una pregunta complicada a la que no han respondido muchos de ellos.** Los que sí se han arriesgado han formulado las siguientes predicciones:

- *“El contenido está siendo una nueva tendencia, a través del storytelling y el branded content y con la fuerza de la comunicación audiovisual. Gracias a las redes sociales, el “contenido” es ahora el rey en detrimento del GRP clásico de la publicidad comercial”,* afirma **Gregorio Panadero** (ex director de Comunicación de BBVA).
- *“Los grupos de influencia y los individuos están cambiando sus hábitos y formas de pensar; posiblemente veamos tras una comunicación deshumanizada una comunicación más relacional”,* señala **Joaquín Álvarez** (director de Comunicación y Marketing Corporativo de Alentis).

Factores externos que condicionarán la evolución del Dircom en 2025

4

- *“Todavía está pendiente la revolución de los medios. Aún no sabemos cómo va a ser el modelo de negocio de los medios de comunicación en el futuro. Nadie tiene claro qué papel van a jugar los periodistas en la sociedad. Hoy oímos cosas como el periodismo ciudadano, los periodistas a sueldo, los contenidos on-demand, el branded journalism... Nadie sabe cómo será la cadena de valor de la producción, distribución y consumo de contenidos informativos dentro de diez años. Creo que estamos en medio de ese gran cambio”*, apunta **Eduardo Gil** (director de Comunicación del Grupo CPP)

4.3 La evolución de las inversiones en comunicación



Los presupuestos aumentarán en la comunicación no-publicitaria, según manifiesta más de la mitad de los encuestados



El incremento o el decrecimiento de los presupuestos, o la reconfiguración de los mismos, puede ser otro factor que influya de forma determinante en el trabajo del Dircom en los próximos diez años. Esta es otra cuestión sobre la que les hemos preguntado.

La primera conclusión es que **los presupuestos aumentarán en la comunicación no-publicitaria**, según manifiesta más de la mitad de los encuestados. En el caso de la inversión publicitaria las opiniones están más divididas.

Algunas ideas relevantes son las siguientes:

- **Tendencia a la unificación.** *“Considero que la línea que los separa cada vez va a ser más fina y los tipos de publicidad más sofisticados. Creo que ambas partidas crecerán en cuanto a los recursos que van a requerir, económicos y humanos, pero que las acciones van a estar cada vez más atomizadas”*, indica **Alfonso Escámez Torres** (director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de Cepsa).
- **Menos publicidad y más contenido.** Una idea que cobra fuerza es que podríamos estar ante el ocaso de la publicidad intrusiva y el nacimiento del contenido de marca. *“Mi percepción personal es que la publicidad tradicional ha muerto. El usuario sabe que ese espacio está pagado y confía cada vez menos en la publicidad. Es por lo que creo que cobrará cada vez mayor importancia la comunicación”*, señala **Blanca Zayas** (responsable de Comunicación de TripAdvisor en España).
- **Búsqueda de la eficiencia.** *“Creo que la inversión buscará la eficiencia. Eso será lo que determine su crecimiento o decrecimiento. Si canales nuevos como el móvil o las redes sociales son capaces de demostrar la misma eficiencia que la televisión o la publicidad en buscadores, robarán cuota de bolsillo a otros medios más tradicionales (prensa, radio). Creo que la inversión no publicitaria (en eventos experienciales, social media management, asesoramiento estratégico, CRM, etc) crecerá más en % pero seguirá siendo menor que la publicitaria en su volumen total”*, explica **Miguel López-Quesada** (director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de Zed Worldwide).



5

Retos y problemas

Al preguntarles por los retos y problemas con los que tendrán que enfrentarse a diez años vista, los directores de comunicación apuntan los siguientes:



La microcomunicación se impondrá a la comunicación de masas. Las audiencias estarán cada vez más segmentadas y tendrán una enorme capacidad de decisión sobre los contenidos



1. La microcomunicación se impondrá a la comunicación de masas. Las audiencias estarán cada vez más segmentadas y tendrán una enorme capacidad de decisión sobre los contenidos a los que quieren exponerse que cada vez serán más específicos e interactivos. Esto, además de un reto es una magnífica oportunidad, ya que permitirá que el dircom pueda alcanzar a sus públicos objetivos con mayor eficacia. La conexión con los grupos de interés será cada vez más directa. La producción y difusión de contenidos está hoy empezando a ser mucho más democrática y la línea entre consumidor y productor de los mismos será más difusa. Esto supone el triunfo de la microcomunicación frente a la clásica comunicación de masas.

2. Gestionar cantidades ingentes de información. Ya hoy se genera a diario una cantidad ingente de información que puede interesar o afectar a las empresas y organizaciones. Procede tanto de medios tradicionales como *online*, así como en redes sociales, blogs, foros, etc. Habrá que idear maneras nuevas de gestionar esa información y sistemas de análisis de *big data* que ahora mismo ni sospechamos que vayan a existir.

Ana Togores, directora de Comunicación del Consejo General del Notariado, lo resume de la siguiente manera: *“Uno de nuestros retos, sin duda, será el exceso de información y el “ruido” que esta conlleva. No será fácil controlar lo que se difunda y menos saber el uso que se le dará. Tampoco sabremos cuantos portavoces tiene nuestra institución o empresa. Podrían ser tantos como empleados, portavoces activos en redes sociales y sin formación”.*

3. Degeneración de los valores periodísticos. La crisis de los medios de comunicación está provocando la degeneración de los valores periodísticos y un importante déficit de rigor informativo. Esto es algo que complica enormemente la labor del dircom. Por otra parte, están surgiendo medios alternativos con otras reglas de juego a las que debemos habituarnos y a cuyas necesidades hay que responder de forma efectiva. La redefinición del papel de los medios y los periodistas en la sociedad es, por consiguiente, una de las grandes incógnitas para los próximos años.

4. Lidar con fuentes poco fiables. Otro reto será *“tener que gestionar noticias cuyas fuentes pueden ser muy poco fiables y procedentes de cualquier lugar del mundo y que se replican, de forma inmediata, sin ningún tipo de contraste de información...”*, como vaticina Solange Cummins (directora de Comunicación de Nokia). Las crisis de comunicación *online* serán el pan nuestro de cada día. El dircom va a vivir en permanente estado de crisis. La rapidez de la información puede hacer que haya que estar conectados las 24 horas del día.

5. Reto para la comunicación interna. Los nuevos modelos organizativos en muchas empresas se basarán cada vez más en la unión temporal de profesionales que trabajan por objetivos, más que en empleados vinculados a una empresa de por vida. Se trata de todo un reto por resolver en las estrategias de comunicación interna.

6

Herramientas que manejará

Las herramientas de comunicación que manejará el Dircom también experimentarán cambios dentro de diez años: ¿Desaparecerán herramientas actuales como las ruedas de prensa o las notas de prensa? ¿Por qué otras herramientas van a ser sustituidas? ¿Se llegará a un estándar en la medición de resultados de las acciones de comunicación?

1. Cambiarán los formatos pero lo importante seguirán siendo los contenidos. Es muy posible que cambien los formatos y las herramientas para comunicar con periodistas, líderes de opinión o los distintos públicos. Incluso que dichas herramientas (notas de prensa y ruedas de prensa, principalmente) cambien de nombre, como indican algunas opiniones. Pero lo que sí es una certeza absoluta para todos los entrevistados es que las compañías seguirán teniendo que emitir contenido buscando el formato que consideren más adecuado para el público al que se dirigen.

María Cortina, directora de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Siemens, lo resume así: *“El Dircom tendrá que enfocarse no solo en buscar y generar información de calidad sobre ángulos diversos de la empresa (financiero, RR.HH., valores, RSC, etc...) y todo ello más pegado que nunca a la realidad. Corrientes como el storytelling ocuparán un espacio claro en la manera de contar las cosas. Tendrá también que reforzar la comunicación interna para que todos los empleados de la compañía, portavoces en las redes sociales, estén alineados con los mensajes clave, sobre todo en casos de crisis”.*

2. Contenidos más simples y visuales. Dos características que pueden tener los contenidos informativos que se emitan serán, según señala Marta Muñoz (directora de Comunicación de Fedit), que estos sean cada vez más sencillos y breves y, en segundo lugar, que predomine la presentación en formato audiovisual.

> NOTAS DE PRENSA

Hay casi unanimidad en que, dentro de diez años, se habrán reducido de forma considerable el número de notas de prensa emitidas. **Para algunas empresas será algo verdaderamente excepcional.** Pero sin duda no llegará a desaparecer por tratarse de una herramienta de comunicación básica para transmitir el mensaje y aportar documentación solvente sobre lo que una empresa quiera transmitir. Las notas de prensa se seguirán usando porque de algún modo hace falta **dar oficialidad en texto** a las noticias corporativas.

Algunas características generales sobre el uso y la forma de las notas de prensa de dentro de diez años son las siguientes:

1. La web corporativa: herramienta básica para la distribución de contenidos. Es una herramienta que se transformará para darle una utilidad mucho mayor en la difusión de contenidos informativos. Ya no será un espacio estático y destinado a la imagen de la compañía. Los dircom deberán acostumbrarse a generar contenidos sobre la marca y distribuirlos en abierto, a través de la web corporativa, a un público segmentado pero múltiple, hacia una cada vez más compleja red de foros, redes, webs, buscadores, etc.



Herramientas que manejará 6

2. Notas más personalizadas y ajustadas a la demanda de medios y periodistas.

Cada periodista, cada medio, muestra necesidades distintas y los dircom deben ser capaces de atender esta enorme atomización de la oferta periodística, con notas de prensa a la carta, geosegmentadas y personalizadas.

3. **Notas para nuevos líderes de opinión y grupos de interés.** Una gran duda de los dircom es si, dentro de diez años, los periodistas seguirán siendo igual de importantes como lo han sido hasta ahora. Muchos opinan que perderán esta privilegiada situación debido, entre otros motivos, a que van a surgir nuevos “líderes de opinión” (por ejemplo, blogueros, tuiteros de referencia, etc.), hacia los que la empresa deberán también dirigir sus comunicaciones. Por otra parte, la empresa irá identificando nuevos grupos de interés cada vez más segmentados con los que tendrá que compartir información. Eso requerirá la preparación de información mucho más especializada.

4. **Notas con voz, imagen y texto.** Algunas predicciones apuntan a que, en un futuro no muy lejano, la prensa escrita habrá desaparecido, y la radio y televisión experimentarán grandes transformaciones. Internet será la base sobre la que sustenten el resto de medios. Por tanto, nos dirigimos hacia el predominio de un canal que incluye voz, imagen y texto, que se puede consumir en casa, en el coche o al aire libre, a través del móvil, la tableta, la televisión y la radio del coche y con múltiples capacidades de interacción para el consumidor. La nota de prensa evolucionará hacia un vídeo/voz/texto-comunicado, con links a información complementaria, infografías...

5. **La viralidad de las redes sociales.** Los medios sociales tomarán, en parte, el relevo de las notas de prensa. A través de ellos tendremos información más ágil, directa y segmentada. De esta manera, los comunicados de las marcas se apoyarán en la viralidad de las redes sociales, haciendo un uso más eficiente de herramientas como Twitter, Facebook, Pinterest, Youtube, etc para comunicar con nuestros públicos.



Los medios sociales tomarán, en parte, el relevo de las notas de prensa. A través de ellos tendremos información más ágil, directa y segmentada



> RUEDAS DE PRENSA

Las ruedas de prensa también cambiarán el aspecto y los formatos. Lo que está claro es que **se irán reduciendo al máximo** y que **serán mucho más selectivas**. Aunque seguirán existiendo, ya que constituyen un evento de comunicación de gran utilidad porque permite la interacción entre medios y portavoces, y porque los face to face son mucho más enriquecedores.

Algunas características de las ruedas de prensa del futuro serán:

1. **Ruedas de prensa cada vez más selectivas.** La rueda de prensa seguirá siendo necesaria para determinados sectores, temas y situaciones, aunque se convocarán sólo para cuestiones realmente de peso: presentación de productos estrella, anuncios estratégicos, desmentidos en comunicación de crisis...

2. **Abiertas a otros comunicadores.** La relación con los nuevos influenciadores (tuiteros, blogueros, etc.) evolucionarán y se diseñarán ruedas de prensa específicas para los *heavy users* de nuestra marca.



Los modelos de medición evolucionan de manera más lenta al resto de herramientas y, aunque hemos avanzado, todavía es un terreno que en el que se tiene que investigar más y que deberíamos marcarlo como prioritario



- 3. Ruedas de prensa a distancia.** No tendrá mucho sentido buscar la asistencia física. El video *streaming*, las *webconferences* o incluso los *chats* en grupo permiten ya ahorrar mucho tiempo y costes.

> LA MEDICIÓN DE RESULTADOS

¿Seguirá siendo un *issue* la medición de la comunicación o se habrá encontrado dentro de diez años una fórmula clara y universal? ¿Qué tipo de medición de la comunicación imperará? Un tema de gran interés sobre el que también hemos interrogado a nuestros directores de comunicación.

A la gran mayoría les resulta increíble que una industria consolidada como la de las Relaciones Públicas, en la que grandes marcas, agencias y universidades llevan décadas invirtiendo tiempo y dinero, **no haya sido capaz de generar una unidad de medición que se convierta en estándar para la profesión.** Hoy sigue sin resolverse pese a los intentos fallidos en distintas partes del mundo. Los modelos de medición evolucionan de manera más lenta al resto de herramientas y, aunque hemos avanzado, todavía es un terreno en el que se tiene que investigar más y que deberíamos marcarlo como prioritario.

Las principales ideas extraídas de las respuestas de los dircom son:

- 1. Encontrar un estándar de medición facilitará su labor.** Todo lo que no se mide no existe. Por ello, un deseo mayoritario de los dircom es que los indicadores de comunicación aparezcan alguna vez junto a los resultados de negocio, y que intangibles como la reputación y la imagen de empresa se conviertan en algo tangible y cuantificable. El reto está en que la metodología sea un estándar en todas las compañías para que, de verdad, se puedan comparar los ratios de gestión y salud de marca entre competidores. Encontrar o consensuar el equivalente al GRP de la industria publicitaria sería clave para que la Comunicación pueda vivir un nuevo despegue.
- 2. La dificultad de medir los intangibles.** Pese al deseo de encontrar un estándar de medida, los dircom son conscientes de la dificultad que supone la medición de los intangibles. Algunos, de hecho, declaran que es una misión poco menos que imposible, y lo máximo que se podrá conseguir son mejoras en los indicadores que se manejan actualmente. Quizás no se pueda medir todo al 100% (sobre todo en la comunicación *offline*), pero seguro que nacerán fórmulas para tener más información que ahora.
- 3. Herramientas de medición *online*.** Si la medición *offline* puede ser complicada, mucho más sencillo resulta la medición de la comunicación *online*. La capacidad de medición que tienen los soportes *online* y las herramientas de análisis cualitativas permitirán medir mucho mejor las acciones de comunicación y asociarlas a los resultados empresariales. De la mano de la analítica web y de herramientas que nos permiten el control de nuestra reputación *online*, resultará más fácil generar métricas que tengan en cuenta resultados como el control y el análisis de los enlaces generados, los usuarios registrados, el impacto viral en Facebook, las visitas, las menciones, etc.



Herramientas que manejará 6

- 4. Una metodología personalizada para cada empresa.** Cada empresa terminará adoptando un criterio de medición personalizado y a medida, por la sencilla razón de que no todas las empresas tienen los mismos objetivos. Algunas pueden priorizar el número de impactos, mientras que para otras lo más importante podría ser la audiencia total o el equivalente en valor publicitario, o sencillamente incrementar su comunidad de *followers* en redes sociales. Cada compañía debe elegir la medición que más se ajuste a sus necesidades.
- 5. Indicadores en descenso y en ascenso.** La medición debe abandonar definitivamente unidades de medida como los de cobertura en medios que se miden a través de indicadores como el Coste Publicitario Equivalente. La medición del futuro, por contra, le otorgarán más valor a otros indicadores que reflejen mejor cuál ha sido la influencia de las acciones de comunicación sobre las percepciones o creencias, las actitudes y los comportamientos de los distintos públicos y que demuestre de qué manera la comunicación contribuye a la creación de valor: a vender más, a reclutar talento, a dar a conocer una marca, a mejorar la productividad...

7

El perfil ideal

Si tenemos en cuenta todos los condicionantes y las tendencias analizadas en los apartados anteriores, es lógico pensar que el perfil del director de comunicación de dentro de diez años experimentará una serie de importantes cambios respecto al actual.

María Cortina, de Siemens, mantiene: *“El Dircom tendrá que adaptarse, y ser mucho más flexible y rápido, sin olvidar nunca su objetivo: que es ser un garante de la reputación de la empresa, lo que obligará al reciclaje de muchos perfiles del equipo, que deberán conocer todos los medios y herramientas que van apareciendo y ser conscientes de su repercusión”.*



Según la opinión mayoritaria, el Dircom del futuro tendrá mucha más importancia que hoy en el organigrama de la empresa



Según la opinión mayoritaria, el Dircom del futuro **tendrá mucha más importancia que hoy en el organigrama de la empresa**. Miguel López-Quesada (director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de Zed Worldwide) cree incluso que no será extraño ver a Dircom que lleguen a desempeñar el cargo de CEO: *“Hoy un CEO puede haber sido antes Director Financiero, o Director de Marketing y a nadie le resulta extraño. El Dircom del 2025 debe poder llegar a ser CEO, sin que nadie se sorprenda”.*

En general, puede decirse que casi todos los conocimientos y habilidades que actualmente le son de utilidad al Dircom le seguirán siendo válidos dentro de diez años. Pero a estos hay que sumarles otros, que deberían ser incluidos también en los planes de estudio de las carreras y masters de comunicación. Los nuevos conocimientos y habilidades que deberá poseer el Dircom del futuro son los siguientes:

> CONOCIMIENTOS

- 1. Gestión y estrategia empresarial.** Como dice Rosa Yagüe (directora de Comunicación de Merck): *“Sabemos mucho de comunicación y poco de números y empresa. Por ello el Dircom del futuro deberá saber mucho más de todo lo que tenga que ver con el mundo de la empresa (finanzas, recursos humanos, liderazgo, e-commerce y, sobre todo, marketing). Le será fundamental para traducir y transmitir cuál es la realidad de la empresa”.*
- 2. Gestión de los intangibles.** Una clave determinante en el trabajo del director de comunicación de dentro de diez años será la gestión de los intangibles (marca, reputación, valores, cultura) lo cual obliga a los profesionales a reciclarse hacia este territorio.
- 3. Dominio de las herramientas 2.0** También deberán tener un conocimiento profundo sobre tecnología y comunicación 2.0. Deberá entender y manejar las técnicas de SEO, SEM y analítica web. Los dircom deberán estar aún más involucrados en el manejo de redes sociales, y deberán adoptar formas de redacción que faciliten un mejor posicionamiento en los buscadores.
- 4. Generación de contenidos.** A través del Marketing de Contenidos y el Branded Journalism, el dircom deberá conocer las técnicas para generar contenidos relevantes a través de patrocinios, actividades de responsabilidad social, proyectos de interés cul-



El perfil ideal 7

tural y otros contenidos diversos. Al mismo tiempo, también tendrá que dominar la creación de contenidos *online* (blogs, edición de vídeos, webs, etc) y contenidos visuales que respalden mejor sus mensajes.

5. **Técnicas de medición.** La analítica web es un campo que deberá incorporar a sus rutinas, al menos la parte que afecte a la comunicación. La gestión de la reputación *online*, la escucha activa y el análisis e interpretación de las principales métricas de social media serán aspectos muy relevantes en el día a día de un dircom.
6. **Análisis de la información e Inteligencia competitiva.** La capacidad de análisis sobre volúmenes cada vez más grandes de información (tráfico web, descargas, viralización, estadísticas de uso por canales, etc) será más importante para extraer conclusiones que el análisis de la cobertura.
7. **Neurociencia y psicología de masas.** Hay que entender muy bien las motivaciones, inquietudes y frustraciones del consumidor para llegar a empatizar con él a través de los mensajes de la empresa. Habrá que conocer a la perfección los nuevos comportamientos de las audiencias en cuanto al consumo de información.
8. **Gestión de crisis, en especial en entornos online.**
9. **Dominio de varios idiomas.**

> HABILIDADES

1. **Habilidades de *management*.** Además de las clásicas, será indispensable que el dircom domine otras habilidades como la capacidad relacional, la inteligencia emocional, la adaptación al cambio, la intuición y la capacidad analítica, así como la capacidad de asumir riesgos y aceptar los aciertos y los fallos.
2. **Liderazgo.** *“El dircom será una persona carismática y con gran capacidad de liderazgo para lograr alinear a toda la dirección de la compañía”*, indica Alfonso Escámez Torres (director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de Cepsa).
3. **Dominar los nuevos hábitos de trabajo.** Aquí cabe mencionar la capacidad para reaccionar con rapidez a cualquier situación que ponga en peligro la reputación de la empresa, la habilidad para trabajar en mercados globales y con equipos multidisciplinares y multiculturales.

Ana Togores considera que el director de comunicación debe ser una persona muy formada, abierta, flexible, con gran capacidad analítica y capacidad de síntesis. *“Tendrá que separar el grano de la paja, valorar escenarios y acciones de forma más rápida todavía y tomar decisiones cuyas consecuencias no podrá prever en la medida que lo hacemos hoy”*.

8

Relaciones entre el Dircom y las agencias de comunicación en 2025

Las relaciones entre directores de comunicación y agencias también van a experimentar cambios significativos, lo que obligará a estas últimas a adaptarse a las nuevas exigencias de la comunicación.

Hemos preguntado a nuestros entrevistados qué servicios se demandarán más dentro de diez años, qué servicios se demandarán menos y cuáles serán las características principales de la agencia de comunicación ideal. Estas son las principales conclusiones:

> SERVICIOS QUE SE DEMANDARÁN MÁS

- 1. Consultoría estratégica.** La consultoría estratégica seguirá siendo uno de los servicios más solicitados. Pero las agencias se verán obligadas a ir más allá. Además de los servicios clásicos de consultoría estratégica (siempre necesitaremos la mirada experta de alguien que nos ve desde fuera, afirma uno de los encuestados), los dircom necesitarán también asesoramiento para adelantarse a las nuevas tendencias de comunicación y el surgimiento de nuevos medios. Las agencias tendrán aquí una oportunidad para guiar al cliente en las novedades de la tecnología y las últimas tendencias de comunicación. Deben ser las agencias quienes propongan nuevas plataformas, vías de comunicación y tipología de mensajes. Muchas agencias crearán departamentos de I+D+i para ponerlos al servicio de sus clientes.
- 2. Entorno digital (2.0 y otras revoluciones).** Los dircom pedirán a las agencias más campañas de comunicación digital y viral. Las agencias deberán ser especialistas en la gestión de las conversaciones sobre la marca en todo tipo de plataformas e incorporar equipos que estén al tanto de las últimas tendencias en medios sociales. Se demandarán servicios relacionados con la gestión de la reputación ante los diferentes grupos de interés, así como gestión de crisis en entornos *online*.
- 3. Mayor especialización y diferenciación.** Se contratarán los servicios de agencias muy especializadas en un campo temático concreto (tecnología, salud, política, turismo, etc.) o en servicios especializados de alto valor añadido (asesoría en casos de crisis, lobby, análisis de información y tendencias, etc.).
- 4. Generación de contenidos y creatividad.** La búsqueda de oportunidades de comunicación que redunden en la reputación de la marca o de la empresa, fomentará la generación constante de contenidos atractivos y de interés (pleno *storytelling*) a través de los canales adecuados, que en muchos casos pueden ser nuevos. “Algunas agencias se parecerán más a una agencia de noticias que a una de publicidad”, afirma uno de los dircom participantes en el estudio.
- 5. Recursos, algunos “in company”.** Siempre habrá proyectos específicos que internamente no se podrán abordar por razones de distinta índole. Ahí seguirán estando presentes las agencias que destaquen por su calidad y especialización. Esos recursos en algunos casos serán “in company”, personas de las agencias integradas en los equipos de comunicación para poder seguir mejor el día a día del cliente y ofrecerle un servicio de más valor.



Se contratarán los servicios de agencias muy especializadas en un campo temático concreto (tecnología, salud, política, turismo, etc.)





Relaciones entre el Dircom y las agencias de comunicación en 2025



> SERVICIOS QUE DEJARÁN DE PEDIR

No se han enumerado muchos, con lo que se puede entender que los servicios y funciones que hoy por hoy están desarrollando las agencias tienen plena validez porque no han dejado de adaptarse y evolucionar con los dircom. Se enumeraron los siguientes:

1. **Relaciones con los medios** y distribución de comunicados de manera indiscriminada. Se primarán las gestiones individuales y los tratamientos diferenciados.
2. **Acciones de implementación básicas** que pueden asumirse internamente o a través de profesionales free lancers.
3. **Menos informes y reporting**

> ASÍ SERÁ LA AGENCIA IDEAL

Las transformaciones en el mundo de la comunicación se van a producir a un ritmo tan rápido que la agencia ideal de aquí a 2025 se habrá tenido que reinventar al menos un par de veces. Las fórmulas del pasado no valen hoy, y las de hoy serán ineficaces dentro de diez años. Sin embargo, nadie duda de que la agencia debe ser siempre un socio comprometido con el negocio de sus clientes y que pone al frente de las cuentas a sus mejores profesionales.

La agencia ideal, lógicamente, será la que asuma con eficacia los servicios emergentes demandados por los dircom (y que hemos desglosado en el anterior apartado). Pero, además, las que reúnan algunas de las siguientes características:

1. **Orientación a resultados.** Deberá priorizar el enfoque a resultados y a la aportación de valor. La agencia debe estar muy cerca del negocio. El Dircom necesitará que se cumplan objetivos de comunicación, al margen de que éstos los realice una agencia de Relaciones Públicas, de Health Marketing, de Eventos o de Social Media.
2. **Más proactividad y agilidad.** Algunas críticas hacia las agencias actuales apuntan a que son poco proactivas. Esto hace que en muchos casos sea el dircom el que termine dirigiendo casi al milímetro el trabajo de la agencia. Y esto no debería ser así. Las agencias del futuro no pueden ser meras ejecutoras, sino ser más proactivas y ágiles para mejorar en cada momento los planes de comunicación con propuestas creativas.
3. **Mayor transparencia y flexibilidad.** Otra crítica se refiere es que hay veces en que existe poca transparencia con el tema de tiempos-coste y calidad. La agencia del futuro, por lo tanto, deberá trabajar estos temas. La flexibilidad, la capacidad de respuesta y reacción seguirán siendo muy valoradas.



Deberán crearse departamentos de Innovación que anticipen nuevas tendencias en comunicación y, por ende, los nuevos servicios que deberán ofrecer a sus clientes en consonancia con dichas corrientes



- 4. La innovación como bandera.** Los tiempos exigen que la innovación sea constante, incluso, algunos manifiestan, deberán crear departamentos de Innovación que anticipen nuevas tendencias en comunicación y, por ende, los nuevos servicios que deberán ofrecer a sus clientes en consonancia con dichas corrientes. La innovación y la diferenciación, frente a la estandarización, serán grandes ventajas competitivas.
- 5. Mayor conocimiento del cliente y su sector.** Aunque reconocen que mucho camino se ha recorrido en la última década en este ámbito. Los dircom siguen pidiendo un mayor avance en este campo.



9

Ideas destacadas

Finalmente vamos a destacar algunas de las principales ideas aportadas por los dircom entrevistados en este estudio:

▶ MAITE ALBA

DIRECTORA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN DE ACCENTURE

- > *“La agencia del futuro tendrá, sobre todo, que diferenciarse, porque hoy casi todas ofrecen lo mismo”.*
- > *“El Dircom en 2025 debe ser capaz de diferenciar a su marca y aportar valor a lo que hace, basando también la comunicación de su empresa en valores”.*
- > *“Un problema será gestionar la cantidad y diversidad de canales y públicos que pueden ser prescriptores o detractores de tu marca”.*

▶ TERESA P. ALFAGEME

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MÉDICA COLEGIAL

- > *“Hasta hace muy pocos años, la figura del dircom tenía más de 70 denominaciones diferentes. Hoy, es una marca perfectamente identificada y reconocida”.*
- > *“Los canales de comunicación tradicionales se mantendrán. Es evidente que las redes sociales no van a hacer desaparecer la prensa, la radio o la televisión. Es algo complementario y, por tanto, a tener en cuenta”.*
- > *“En diez años las ruedas de prensa, salvo las comparencias de los líderes políticos y económicos y grandes eventos, se harán por streaming; estoy convencida de ello”.*

▶ JOAQUÍN ALVÁREZ

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y MARKETING CORPORATIVO DEL GRUPO ALENTIS

- > *“Los grupos de influencia y los individuos están cambiando sus hábitos y formas de pensar. Posiblemente veamos, tras una comunicación deshumanizada, una comunicación más relacional”.*
- > *“Las herramientas serán otras, la forma de contar será otra, con una forma más audiovisual y breve y en canales de fácil acceso inmediato desde cualquier soporte”.*
- > *“Será un gran problema el ruido, demasiados mensajes parecidos, por lo que será difícil la diferenciación y que nos escuchen”.*

▶ ROSA M. ANGUITA

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA
Y RELACIONES INSTITUCIONALES DE CAPRABO

- > *“El cargo de dircom es corporativo para toda la compañía y personas, así como Marketing trabaja para públicos objetivos concretos. Pero los mensajes del dircom sirven para el conjunto de la organización siempre”.*
- > *“Cada medio, cada periodista, tiene necesidades distintas y debemos ser capaces de atender esta enorme atomización de la oferta periodística”.*
- > *“El dircom ganará peso en la organización porque es tan importante lo que se hace como la forma en que se cuenta”.*

▶ JUAN MANUEL CENDOYA

DIRECTOR GENERAL DE COMUNICACIÓN, MARKETING CORPORATIVO
Y ESTUDIOS DEL BANCO SANTANDER

- > *“Colocar bajo una misma mano las funciones de comunicación, marketing corporativo, marca, servicio de estudios, public policy y sostenibilidad, como en el caso del Banco de Santander, permite una gestión integral de la reputación de una compañía. Se trata de sumar todos los intangibles que hay alrededor de una marca, pero sin olvidar que lo principal es la excelencia en la gestión de tu negocio”.*
- > *“El dircom tiene que estar bien ubicado en la organización; depender directamente del primer ejecutivo y formar parte del comité de dirección, si no es así, no podrá gestionar la comunicación de la compañía, será el jefe de un dispensario de notas de prensa”.*

▶ JOSEBA CORTÁZAR

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN DEL GRUPO HOMEAWAY

- > *“La crisis de la prensa está provocando la degeneración de los valores periodísticos y un importante déficit de rigor informativo que complican la labor de un dircom”.*
- > *“Un gran reto es encontrar personal debidamente capacitado que sepa afrontar un entorno laboral que cada vez requiere más versatilidad y grandes habilidades multitarea”.*
- > *“La relación con influenciadores (medios, bloggers, etc.) se irá consolidando, no tanto a través del teléfono o de encuentros personales, sino mediante un contacto permanente a través de redes sociales”.*



Ideas destacadas 9

MARIA CORTINA

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES DE SIEMENS

- > *“El dircom tendrá que enfocarse no solo en buscar y generar información de calidad sobre ángulos diversos de la empresa (financiero, RR.HH., valores, RSC, etc...) y todo ello más pegado que nunca a la realidad. Corrientes como el storytelling ocuparán un espacio claro en la manera de contar las cosas. Tendrá también que reforzar la comunicación interna de la compañía para que todos los empleados, portavoces en las redes sociales estén alineados con los mensajes clave, sobre todo en casos de crisis”.*
- > *“El dircom tendrá que adaptarse, y ser mucho más flexible y rápido, sin olvidar nunca su objetivo: que es ser un garante de la reputación de la empresa, lo que obligará al reciclaje de muchos perfiles del equipo, que deberán conocer todos los medios y herramientas que van apareciendo y ser conscientes de su repercusión”.*
- > *El dircom potenciará más el seguimiento y la medición de las redes sociales, la formación de sus portavoces, la formación sobre las nuevas herramientas y la gestión y la alerta ante posibles crisis. Las agencias deberán ser auténticos partners estratégicos para los departamentos de comunicación ”.*

ALMUDENA CRUZ

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE SAGE ESPAÑA

- > *“Las nuevas generaciones de dircom estarán tan habituados a todo el mundo 2.0 que ni siquiera recordarán que supuso una revolución”.*
- > *“Las nuevas tecnologías cambian y cambiarán las formas (y la velocidad) de hacer las cosas, pero el fondo posiblemente sea el mismo”.*
- > *“La consultoría estratégica creo que es y será lo más solicitado a las agencias de comunicación”.*

SOLANGE CUMMINS

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE NOKIA SOUTH EUROPE

- > *“Tener una aproximación holística de toda la comunicación que realiza la empresa es clave para el éxito del dircom”.*
- > *“Actualmente uno de los principales retos es poder gestionar noticias cuyas fuentes pueden ser muy poco fiables y procedentes de cualquier lugar del mundo y que se replican, de forma inmediata, sin ningún tipo de contraste de información... Dentro de 10 años, esperemos que todavía existan periodistas que hagan prevalecer la buena información a la inmediatez”.*
- > *“Los dircom tendrán que potenciar sus habilidades en creación de contenidos visuales que respalden mejor sus mensajes”.*

FÉLIX ELORTEGUI RUIZ

PR & DIGITAL MANAGER DE RON BRUGAL ESPAÑA

- > *“Todos los profesionales con ciertos años de experiencia estamos en el mismo momento de aprendizaje y desarrollo en temas de comunicación digital. Cada día probamos y descubrimos nuevas cosas, unas funcionan y otras no”.*
- > *“Los encuentros con los medios seguirán siendo necesarios porque los cara a cara son mucho más enriquecedores”.*
- > *“A los nuevos medios y redes sociales se les piden resultados que nunca se han pedido a los medios y soportes tradicionales”.*

ALFONSO ESCÁMEZ TORRES

DIRECTOR GENERAL DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES DE CEPESA

- > *“Creo que soportes tradicionales como las notas de prensa, los tabloneros de anuncios o las revistas internas están viviendo sus últimos días. Tendremos información más ágil, directa y segmentada a través de los medios sociales”.*
- > *“Probablemente necesitaremos tener mayor soporte de las agencias para reaccionar con rapidez ante determinadas situaciones, así como para orientar y reorientar estrategias”.*
- > *“El dircom deberá ser una persona carismática y con gran capacidad de liderazgo para lograr alinear a toda la dirección de la compañía”.*



Ideas destacadas 9

MIGUEL GARCÍA LAMIGUEIRO

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL DE DKV

- > *“Seguramente las notas de prensa serán algo verdaderamente excepcional, y las ruedas de prensa habrán cambiado, tanto en su sentido como en su destinatario: se abrirán a otros comunicadores, como bloggers, por ejemplo”.*
- > *“Los dircom deberán acostumbrarse a generar contenidos sobre la marca y distribuirlos en abierto a un público segmentado y múltiple en una cada vez más compleja red de foros, redes, webs, buscadores, etc”.*
- > *“Creo que cada vez se harán más servicios “in company”, por lo que seguramente aumentará el número de personas de las agencias integradas en los equipos de comunicación para poder seguir en el día a día al cliente y ofrecerle un servicios de valor”.*

EDUARDO GIL

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN DEL GRUPO CPP

- > *“Aún no sabemos cómo va a ser el modelo de negocio de los medios de comunicación en el futuro. Nadie tiene claro qué papel van a jugar los periodistas en la sociedad”.*
- > *“El dircom va a vivir en permanente en estado de crisis. Es decir, solucionando conflictos que surgen con los tres tipos de públicos: clientes finales, socios y empleados”.*
- > *“La prensa escrita habrá desaparecido, y la televisión y la radio tal y como la conocemos hoy también. Nos dirigimos hacia un canal que incluye voz, imagen y texto, que se puede consumir en casa, en el coche o al aire libre, a través del móvil, la tableta, la TV y la radio del coche”.*

CLAUDIA GRANADEIRO TAGLIAVINI

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE DOW CHEMICAL IBÉRICA PARA ESPAÑA Y PORTUGAL

- > *“El departamento de comunicación debe tener más sinergias con Recursos Humanos para potenciar la comunicación interna y las campañas dirigidas a los empleados y empleadas de las empresas”.*
- > *“Las habilidades tecnológicas ganan más espacio, pero creo que las habilidades relacionadas con la llamada “inteligencia emocional” tendrán aún más peso”.*
- > *“La agencia ideal deberá ser cercana, innovadora y cada vez más ágil. Deberá añadir servicios de alta calidad y que aporten valor a la estrategia de sus clientes”.*

MIGUEL LÓPEZ-QUESADA

DIRECTOR GENERAL DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES
DE ZED WORLDWIDE

- > *“Que el dircom gane o pierda importancia dependerá de su capacidad para asumir nuevas funciones, demostrar tangiblemente su contribución a la cuenta de resultados y trabajar en un entorno fluido y más dinámico que nunca en el organigrama empresarial”.*
- > *El dircom debe tener la capacidad de coordinar herramientas, proveedores, canales y tácticas distintas, con métricas fiables para llegar a microsegmentación de las audiencias clave. Hoy seguimos distinguiendo entre agencias de publicidad, de marketing relacional, de relaciones públicas, de branding... Un debate del siglo pasado”.*
- > *“Un CEO puede haber sido antes director financiero, o director de marketing y a nadie le resulta extraño. El Dircom del 2025 debe poder llegar a ser CEO, sin que nadie se sorprenda”.*

MARTA MUÑOZ FERNÁNDEZ

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA
DE CENTROS TECNOLÓGICOS, FEDIT

- > *“Los nuevos comportamientos creados por el auge de las redes sociales y los nuevos canales de comunicación ofrecerán un mejor posicionamiento a la Comunicación como herramienta de gestión corporativa”.*
- > *“Lo que va a cambiar es la forma de hacer llegar nuestros mensajes, el canal de comunicación, pero no el contenido informativo, aunque este será cada vez más sencillo”.*
- > *“Las agencias del futuro deberán esforzarse mucho más por conocer mejor a sus clientes y dominar su sector, enfocarse más a las necesidades de las pymes y las entidades que no son grandes empresas multinacionales”.*



Ideas destacadas 9

GOSIA PAJKOWSKA

PR MANAGER DE VENITE-PRIVEE.COM EN ESPAÑA

- > *“Creo que el 2.0 se suma como canal importante, pero es un canal, no lo olvidemos. La esencia sigue siendo el contenido y el mensaje que ciertamente hay que adaptar al medio/canal, pero haciendo prevalecer el contenido sobre el continente”.*
- > *“La lección más importante del 2.0 es la necesidad de colaboración entre diferentes departamentos. No concibo una falta de diálogo entre marketing y comunicación o publicidad”.*
- > *“Con respecto a las ruedas de prensa, soy muy creyente del tú-a-tú. De la misma forma que un mail no siempre puede sustituir una llamada/entrevista, no creo que deberían desaparecer las ruedas de prensa. Otro tema es su frecuencia y uso, hemos abusado algunas veces de las ruedas de prensa”.*

GREGORIO PANADERO

EX DIRECTOR GLOBAL DE COMUNICACIÓN Y MARCA DE BBVA

- > *“Las crisis reputacionales vienen por un tweet y no por una llamada de un periodista. Los empleados interactúan en Facebook y Twitter y han pasado a ser verdaderos embajadores de marca”.*
- > *“La gran duda es si los periodistas seguirán siendo igual de importantes. Yo creo que no, de hecho ahora hay otros “líderes de opinión”, además de los medios”.*
- > *“Todo lo que no se mide no existe. Pero lo cierto es que la comunicación influye en el mayor de los intangibles de la compañía: “la marca” y como intangible su medición siempre será “subjetiva”.*

PAULA QUIRÓS MEDINA

DIRECTORA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN DE PANDA SECURITY

- > *“Cada vez hay más información disponible para el público, y esta información ya no es generada por la empresa, sino por el usuario, con lo que el papel del director de comunicación ya no se limita a lanzar los mensajes oficiales, sino sobre todo a gestionar, matizar, o minimizar, la información que viene de los usuarios y otro tipo de fuentes no oficiosas”.*
- > *“Creo que perderá peso la habilidad de relaciones públicas pura y dura, del contacto personal, porque no habrá tanto tiempo para las relaciones one to one”.*
- > *“Las agencias deberían ir a la cabeza y no a la cola de las nuevas tendencias. Ser ellas quienes propongan nuevas plataformas, vías de comunicación, tipología de mensajes, etc.”.*

FEDERICO SEGARRA

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y DE RELACIONES EXTERNAS DEL GRUPO DAMM

- > *“La formación, habilidades y capacidades del dircom serán más o menos las mismas que actualmente, pero se tendrá que tener una gran capacidad de aprender y desaprender y de adaptarse rápidamente a los cambios, esto marcará realmente la diferencia. Será importante también el conocimiento y absorción de las culturas en las cuales esté presente la marca o compañía, los clientes. La relación con los diferentes targets, será una relación muy directa y dinámica, donde el diálogo con los grupos de interés se realiza de una manera más directa”.*
- > *“El dircom deberá ser además un ideólogo con capacidad para persuadir con sus argumentos y con una gran capacidad para contar historias que enganchen a la marca, a la empresa a todos sus públicos targets”.*
- > *“Creo que la necesidad de trabajar con agencias seguirá, pero será importante ver cómo repercuten directamente las estrategias de RR.PP dentro de la cadena de ventas y cómo se miden”.*

ANA TOGORES

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DEL CONSEJO GENERAL DEL NOTARIADO

- > *“Uno de nuestros retos será el exceso de información y el “ruido” que esta conlleva. No será fácil controlar lo que se difunda y menos saber el uso que se le dará. Tampoco sabremos cuantos portavoces tiene nuestra institución o empresa. Podrían ser tantos como empleados, portavoces activos en redes sociales y sin formación”.*
- > *“El de comunicación debe ser una persona muy formada, abierta, flexible, con gran capacidad analítica y capacidad de síntesis. “Tendrá que separar el grano de la paja, valorar escenarios y acciones de forma más rápida todavía y tomar decisiones cuyas consecuencias no podrá prever en la medida que lo hacemos hoy”.*
- > *“Las agencias seguirán siendo el apoyo del dircom ante una crisis, las que desarrollen determinadas campañas, las que auditen la comunicación de la empresa o la institución. Seguirán siendo la mirada experta desde fuera, tantas veces necesaria”.*



Ideas destacadas 9

JORDI TORRENT

GLOBAL PR AND COMMS MANAGER EN LETS BONUS

- > *“Los perfiles de dircom que no dominen los canales digitales se van a quedar fuera del mercado. Seguro”.*
- > *“El director de comunicación debe ser multidisciplinar y conocer transversalmente la empresa... ¡No sé por qué no se enseña un poco más de finanzas, operaciones, dirección, marketing!”.*
- > *“Las agencias deben ser más específicas, más centradas y especializadas en un campo concreto: tecnología, medicina, política... Y muy muy expertas en la comunicación social”.*

LAURA VILLAESCUSA

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE LAFARGE ESPAÑA

- > *“La comunicación debe abandonar definitivamente objetivos como los de cobertura en medios que se miden a través de indicadores como el “coste publicitario equivalente” para centrarse en indicadores serios, válidos para un comité de dirección”.*
- > *“Necesitamos que el empresariado español madure en su percepción del valor de esta función, a semejanza de los países más avanzados: aún conocemos muchas empresas, grandes y medianas, que ni tan siquiera cuentan con esta función”.*
- > *“Las audiencias estarán cada vez más segmentadas y tendrán una enorme capacidad de decisión sobre los contenidos a los que exponerse: cada vez más específicos e interactivos”.*

ROSA YAGÜE

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE MERCK

- > *“Recursos Humanos y Comunicación son departamentos que están obligados a entenderse y trabajar juntos. El 2.0 es una oportunidad para hacer proyectos conjuntos”.*
- > *“La rapidez a la que circula la información será uno de los grandes problemas del Dircom del futuro, ya que exigirá estar conectados 24 horas al día”.*
- > *“Ojalá se encuentre una fórmula clara y universal para medir el impacto de la comunicación. Pero creo que cada empresa terminará adoptando una a su medida”.*

▶ **BLANCA ZAYAS**

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE TRIP ADVISOR ESPAÑA

- > *“El email y el teléfono móvil nos ha ayudado mucho a agilizar el proceso de enviar información, pero no hay nada como el trato humano. En mi día a día, me resulta vital conocer a cada uno de los periodistas con los que me relaciono, ya sea a través de encuentros 1:1, desayunos, ruedas de prensa, etc”.*
- > *“Estoy convencida de que el futuro de las agencias de comunicación está en la especialización”.*
- > *“Mi percepción personal es que la publicidad tradicional ha muerto. El usuario sabe que ese espacio está pagado y confía cada vez menos en la publicidad. Es por esto por lo que creo que cobrará cada vez mayor importancia la comunicación”.*



10 Conclusiones: algunas predicciones para 2025

Peso y presencia en los comités de dirección

- **Los directores de comunicación van a incrementar su peso en el organigrama de la empresa y la gran mayoría formará parte de los comités de dirección.**

Ha pasado en poco tiempo de estar casi exclusivamente vinculado a la relación con medios de comunicación a lo que es hoy en día: un gestor de la reputación de empresas, instituciones u organizaciones. Esta función no se puede realizar sin estar en puestos del más alto nivel.

- **Podríamos encuadrar en siete los factores que consolidarán la posición del director de comunicación:** tendrá una función más estratégica, controlará los efectos de los nuevos canales, gestionará la reputación de la marca a nivel global, gestionará el gran volumen de información que se produce y repercute en la imagen de la empresa, solucionará las cada vez frecuentes crisis online, responderá a las mayores exigencias de transparencia por parte de la sociedad y dialogará con grupos de intereses cada vez más numerosos.
- **Las relaciones con departamentos como Marketing/Publicidad y Recursos Humanos será cada vez más estrecha.** En muchos casos se fusionará con Marketing/Publicidad. Otra tendencia es a hacerse cargo de la comunicación interna en los casos en que esta competencia está desarrollada por RR.HH.

Marco de contenidos

- **La revolución digital ha fortalecido al dircom.** Para ello tendrá que seguir poniéndose al día de las técnicas y herramientas de comunicación 2.0. Pero no debe dejar deslumbrarse por las posibilidades de los nuevos medios y tener claro que son simples canales y que lo verdaderamente importante es el contenido.
- **Se considera el Marketing de Contenidos** la tendencia que despuntará con más fuerza en los próximos años, y que se beneficiará de la viralidad de las redes sociales.
- **La microcomunicación se impondrá a la comunicación de masas.** Las audiencias estarán cada vez más segmentadas y tendrán una enorme capacidad de decisión sobre los contenidos a los que quieren exponerse, que cada vez serán más específicos e interactivos.
- **La degeneración de los valores periodísticos.** El déficit de rigor informativo provocado por la crisis de la prensa tradicional y el surgimiento de nuevos medios puede ser uno de los grandes dolores de cabeza del Dircom del futuro.

Conclusiones: algunas predicciones para 2025 10

Canales y herramientas

- **Las notas de prensa** serán mucho menos numerosas y evolucionarán hacia comunicados de vídeo/voz/texto, con links a información complementaria, infografías. **Los medios sociales** tomarán, en parte, el relevo de las notas de prensa. A través de ellos se emitirá información más ágil, directa y segmentada.
- **Las ruedas de prensa serán menos frecuentes, más selectivas y a distancia.** La rueda de prensa seguirá siendo necesaria para determinados sectores, temas y situaciones, pero serán mucho menos frecuentes y se invitará tanto a periodistas como a los nuevos influenciadores (tuiteros, bloggers, etc.). La mayoría se celebrarán por *streaming*.
- **Aumentarán los presupuestos destinados a la comunicación no-publicitaria y disminuirán los de comunicación publicitaria.** En general, la comunicación en medios *online* contará con más recursos que en medios *offline*.
- **Sería deseable** que se encontrara un estándar de medición, aunque es una cuestión que todos califican de muy difícil. Medir los intangibles no es tarea fácil, aunque los sistemas de medición *online* y la analítica web hará que se cuente con muchos más datos que en la actualidad.

Su relación con la agencia de comunicación del futuro

- **Los servicios que el Dircom más solicitará** a las agencias serán la consultoría estratégica, la que ofrezca innovación y anticipación de tendencias en comunicación, gestión de reputación *offline* y *online*, servicios especializados y diferenciadores, generación de contenidos y creatividad.
- **La agencia ideal de 2025** será la que esté orientada a resultados, sea un verdadero *partner* en el negocio de sus clientes, sea más proactiva, más flexible, más transparente en la gestión del proyecto y en sus presupuestos, y cuya seña de identidad sea la innovación.

