

Conclusiones seminario ADECEC-Dircom

# EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

De marcas locales a marcas globales



## Introducción

El sector exterior se ha consolidado como uno de los motores de la economía española y ha sido especialmente importante para atenuar los efectos de la crisis. En este contexto, las empresas españolas han incrementado su presencia en los mercados internacionales de manera considerable en los últimos años. De igual forma, España vuelve a ser un mercado atractivo para los inversores internacionales. Así, la Comunicación se ha consolidado como una parte esencial de la estrategia de expansión de cualquier empresa. Por esa razón ADECEC, en colaboración con Dircom, organizó la jornada ***El valor de la Comunicación en los procesos de internacionalización*** donde empresas representativas del panorama económico, tanto nacional como internacional, y las agencias de Comunicación pertenecientes a la asociación compartieron sus experiencias como principales protagonistas de este proceso.

El seminario, que forma parte de los actos que ADECEC y Dircom están desarrollando en el marco del *World Public Relations Forum 2014* que tendrá lugar en Madrid el 21, 22 y 23 de septiembre, obtuvo una excelente acogida de público y contó con la participación de ponentes de empresas representativas del panorama económico, tanto nacional como internacional: responsables de Comunicación y Marketing de **Iberdrola, Iberostar, Gestamp, Applus+, Sage y Salesforce** explicaron cómo sus compañías han afrontado los procesos de internacionalización a través de la Comunicación, compartiendo con los asistentes los retos y oportunidades que se han encontrado en su trabajo.

Los ponentes compartieron panel con representantes de nuestras agencias asociadas **apple tree communications, Edelman, Hill + Knowlton Strategies, Inforpress, Ketchum y Kreab Gavin Anderson**, que aportaron su experiencia desde el punto de vista de las consultoras que ofrecen sus servicios tanto en procesos de expansión como de transformación (salida a bolsa, fusiones y adquisiciones, etc).

Tanto las agencias como los responsables de Comunicación coincidieron en señalar la **trascendencia de una Comunicación estratégica integrada, organizada local y globalmente**, para las compañías españolas que desean y necesitan salir al exterior para cumplir con sus objetivos de negocio.

Fruto de este encuentro se extrajeron algunas claves a tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de comunicación durante un proceso de internacionalización, que se resumen en el siguiente decálogo:

## DECÁLOGO PARA UNA COMUNICACIÓN INTERNACIONAL EFICAZ

1. **Sin Comunicación no hay expansión internacional.** Las compañías deben contar con un plan de Comunicación estructurado antes de lanzarse a la conquista de los mercados internacionales. Aunque parezca obvio, no siempre es así.
2. **Conocer los usos y costumbres de cada país con antelación.** Tenemos que conocer y escuchar lo que sucede en cada país antes de operar, para poder adecuar la Comunicación de la empresa al nuevo entorno. Esto es extensible a los países vecinos, para aprovechar cualquier sinergia. O evitar riesgos.
3. **Discurso, procesos y operaciones deben ir de la mano.** Hay que definir bien el discurso corporativo y adaptarlo al momento y a la realidad de cada mercado. Los procesos de Comunicación deben estar perfectamente estructurados para operar simultáneamente en diferentes continentes y países, todo ello en función de las operaciones y de la estrategia de negocio. La coordinación y la programación son claves.
4. **Con humildad, pero con determinación.** La humildad debe ser un atributo del comportamiento de cualquier empresa a la hora de salir al exterior. Pero sin olvidar que tenemos un doble objetivo (de reputación y de negocio), que hay que perseguir con determinación.
5. **De dentro a fuera.** La Comunicación interna es imprescindible en los procesos de internacionalización. La organización debe entender y participar en el cambio. Esto requiere no sólo contar con una cultura corporativa clara y alineada, sino con la capacidad de extenderla a los nuevos mercados y a todos los rincones de la organización.
6. **La Comunicación moviliza a las organizaciones.** En sentido contrario, la no Comunicación puede paralizar a las organizaciones u orientarlas hacia objetivos no deseados, con el alto riesgo que eso conlleva.

7. **Cada patrón debe ser único.** Cada compañía debe establecer su propio modelo de Comunicación, en función de su estructura organizativa y necesidades de negocio, un modelo que debe ser práctico y escalable. No se debe hacer todo de golpe: hay que establecer prioridades con una visión de corto, medio y largo plazo. Cada fase tendrá un objetivo concreto. Si tiene dudas sobre cómo definir su propio modelo, pida ayuda externa.
8. **Las herramientas digitales facilitan la internacionalización sin importar dónde estés.** La internacionalización no es un asunto geográfico, es una actitud. Hay marcas con vocación internacional y otras que ya nacen para operar globalmente. En ambos casos, las plataformas y canales digitales deben ser su principal aliado. Utilicemos todo su potencial a la hora de escuchar, monitorizar, mostrar, dialogar... y también para vender y fidelizar.
9. **Inversión, sí. Gasto, no.** El presupuesto dedicado a Comunicación internacional debe ser considerado como una inversión y no como un gasto. Cada euro invertido debe tener su retorno en términos de posicionamiento y/o visibilidad. Establezcamos previamente modelos de medición óptimos para cada caso.
10. **Buscar el mejor compañero de viaje.** El apoyo de una agencia de Comunicación es clave para acompañar a cualquier organización en sus procesos de internacionalización. Es su aliado natural y puede operar como una extensión de la estructura del cliente.

### Acto de apertura

La Presidenta de ADECEC, Teresa García Cisneros, y el Director General de Dircom, Sebastián Cebrián, fueron los encargados de presentar el seminario, cuya organización coincide con la próxima celebración del *World Public Relations Forum 2014* en Madrid. Teresa García Cisneros comenzó destacando el gran esfuerzo que están realizando las consultoras de Comunicación que operan en España para ofrecer sus servicios en otros países, ante la creciente expansión de las empresas españolas al extranjero, y anunció que “un 65 % de las consultoras de ADECEC está trabajando a nivel internacional”, tanto por parte de consultoras asociadas que son multinacionales españolas, como de agencias españolas que trabajan en mercados europeos, americanos y asiáticos, y de consultoras globales instaladas en nuestro país.

Como parte de esta adaptación, “nuestra labor y las disciplinas que desarrollamos para nuestros clientes también van evolucionando y son más sofisticadas”, señaló García, recordando que además de las tradicionales actividades de Relaciones Públicas, las consultoras de ADECEC también asesoran a las compañías en su posicionamiento: “Les ayudamos en gestión del cambio, actividades de *Lobby* y *Public Affairs*, Comunicación interna, *market intelligence*, reputación corporativa, crisis y, por supuesto, en estrategia digital”.

Teresa García hizo hincapié en que “las empresas que saltan a otros mercados sin tener en cuenta un plan de Comunicación pueden sufrir consecuencias muy difíciles de solucionar a posteriori” y recalcó la importancia de “conocer y tener en cuenta el ABC de lo que hay que hacer, no sólo a nivel comercial, sino también a nivel cultural y social en cada uno de los países donde operamos”.

Por su parte, el Director General de Dircom, Sebastián Cebrián, insistió en que “la Comunicación no es una herramienta sino un área estratégica que implica pensar ‘en global’ y actuar en el ámbito local”, resaltando que la Comunicación es más necesaria que nunca para que las empresas se puedan adecuar al actual entrono socioeconómico de las organizaciones.

La Presidenta de ADECEC, Teresa García Cisneros, junto al Director General de Dircom, Sebastián Cebrián





### Sin Comunicación no hay expansión internacional

En el primer panel, bajo el título *Sin Comunicación no hay expansión internacional*, intervinieron Miguel López-Quesada (Group Director of Corporate Communications and Institutional Affairs de Gestamp), Tony Noel (CEO de Ketchum en España), Luis Hérault (Director General de Marketing de Grupo Iberostar), Miguel Ángel Aguirre (Director General de Edelman Spain) y Hebe Schmidt, del Círculo de Corresponsales de Prensa Extranjera en España, como moderadora.

Actualmente, Gestamp es uno de los líderes mundiales en el sector de componentes para automoción, cuenta con una plantilla de 28.500 personas y un centenar de plantas en 20 países diferentes. Según **Miguel López-Quesada, Group Director of Corporate Communications and Institutional Affairs de Gestamp**, cuando llegó a la compañía se enfrentó al reto de poner en marcha un departamento de Comunicación y establecer una estrategia global que alinease a una plantilla de empleados con una gran diversidad cultural. “No se puede hacer todo, hay que priorizar, ir por fases y definir bien los procedimientos”, aconsejó. López-Quesada recordó además que la Comunicación interna es clave, no sólo a nivel general de la organización sino también entre el dircom y los *managers* que desconocen el valor de la Comunicación estratégica.



**Miguel López-Quesada**

**Tony Noel, CEO de Ketchum en España**, pidió a las empresas sean más realistas con los presupuestos que destinan a sus campañas de Comunicación internacionales, recordando que en países como Reino Unido y Alemania hay más tradición en el uso de la Comunicación. “Si competimos con empresas europeas, el presupuesto en Comunicación debe ser igual”, afirmó



**Tony Noel**

Noel, quien señaló que muchas empresas todavía ven la Comunicación “como un gasto en lugar de como una inversión” y criticó los recortes en los presupuestos destinados a la necesaria investigación cualitativa y cuantitativa de públicos y sus percepciones. En cuanto a la relación cliente-agencia, Noel explicó que en determinados sectores el encargado de contratar a una agencia son los departamentos de compras, que no entienden bien el negocio: “Están acostumbrados a comprar bienes, no ideas. Por eso hay que definir muy bien los servicios que vamos ofrecer, como por ejemplo gestión del cambio y Comunicación interna, *Public Affairs*, PR de Producto, etc.”

## EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

De marcas locales a marcas globales



**Luis Hérault (Director General de Marketing de Grupo Iberostar)**, apostó por las Relaciones Públicas como

clave del desarrollo de las marcas. “En este sector, quieras o no eres noticia. Hay que entender ese interés como una oportunidad. Mejor capitalizarlo como un activo e incorporarlo en la estrategia de desarrollo de la marca”, explicó. Según Hérault, para que las Relaciones Públicas sean un catalizador de notoriedad deben de pasar por el proceso de definición de una estrategia, un equipo y unos recursos. “Las Relaciones Públicas deben de tener un ángulo lo más práctico posible para facilitar un encaje en las organizaciones”, añadió. Luis Hérault explicó además que Iberostar opera de la mano de



**Luis Hérault**

Edelman en 7 países, habiendo multiplicado por 11 el retorno de inversión en Comunicación, “muy por encima de los objetivos que nos habíamos marcado”, afirmó. Para Hérault, contar con una agencia que ya conocía el mercado en los países en los que pretendía introducirse ha sido clave en el proceso.

**Miguel Ángel Aguirre, Director General de Edelman Spain**, explicó que la compañía Edelman a nivel global es un ejemplo de empresa en continua expansión internacional, que adapta su modelo de negocio por regiones, pero también por disciplinas, siempre apostando por el servicio al cliente y la capacidad de poder asesorarle en diferentes oficinas de su red



**Miguel Ángel Aguirre**

internacional. “El hecho de tener la red de inteligencia de Edelman y que conozcan la realidad de cada país, te da una ventaja competitiva para apoyar a los clientes en su expansión internacional”, resaltó Aguirre. Por ello, el modelo de trabajo que la consultora desarrolla con sus clientes internacionales se basa en el modelo de las tres P: **País, Proyecto, Partnership**. Es decir, trabajan para un cliente en un país determinado o bien son contratados para proyectos puntuales a través de la red internacional, o bien como partnership, donde la consultora trabaja como una extensión natural de la compañía acompañándola durante todo el proceso de internacionalización.

### La Comunicación como motor del cambio y acceso a nuevos mercados

En la segunda sesión, *La Comunicación como motor del cambio y acceso a nuevos mercados*, Sara Güemes (Co-Directora de Inforpress Colombia), Esther Castaño (Directora de Comunicación Interna de Iberdrola), Susana Sanjuán (Directora de Comunicación Corporativa en Kreab & Gavin Anderson Iberia) y Robert Pera (Director de Comunicación y Marketing de Applus+) fueron los encargados de participar en el panel, bajo la moderación de Cristina Expósito, Directora de Comunicación del ICEX.



Sara Güemes

"Si no hablas de ti, nadie sabrá que existes", comenzó **Sara Güemes, Co-Directora de la oficina de Inforpress en Bogotá**. Su intervención se centró en los procesos de internacionalización en los países de Latinoamérica, donde actualmente las empresas están en proceso de crecimiento y donde Inforpress aplica su estrategia de las cuatro A: **Análisis** del país, **Actitud**, **Aportar** y **Arraigo**. Güemes hizo hincapié en la necesidad de analizar la mentalidad, las costumbres y el lenguaje del país, sus sinergias con los países vecinos y el modelo de trabajo de las agencias locales. "En Colombia la Comunicación no está tan segmentada como en España. En su trabajo de día a día focalizan la profesión en la parte de Comunicación corporativa", explicó. En cuanto a la actitud,

Sara Güemes recordó que "hay que ir con humildad, pero sabemos lo que hacemos, que no nos de miedo exponerlo". La aportación debe ser una creación de negocio "pero sin olvidar que la ecuación es doble, local e internacional". En cuanto al arraigo, recalzó que no es suficiente que la empresa esté en ese país, debe establecerse en el mercado.

**Esther Castaño (Directora de Comunicación Interna de Iberdrola)**, compartió con los asistentes diferentes experiencias y retos que ha vivido en la compañía durante los últimos 11 años. Castaño se incorporó a Iberdrola antes de que comenzara el proceso de internacionalización que ha convertido a la empresa española en un referente internacional en el sector eléctrico. Para Castaño, una de las claves del éxito en los procesos de cambio de la empresa ha sido precisamente la Comunicación interna, "que está muy arraigada en la estrategia de la compañía". Uno de los retos más importantes a los que ha tenido que enfrentarse es la diferencia de idiomas de los 30.000 trabajadores que forman parte de Iberdrola en todo el mundo y coordinar las acciones desarrolladas en países con distintos husos horarios. Castaño explicó además cómo la compañía fue pionera en contar con un plató de televisión propio, en la sede de Madrid, desde el cual se graban cursos de prevención, entrevistas, comunicados y mensajes de la dirección u otros empleados, y se retransmiten eventos en directo, que posteriormente se comparten en el portal del empleado.



Esther Castaño



## EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

De marcas locales a marcas globales



**Susana Sanjuán**

**Susana Sanjuán, Directora de Comunicación Corporativa en Kreab & Gavin Anderson Iberia,** resaltó que en procesos de internacionalización la Comunicación ya no se puede enfocar desde “un solo ámbito” sino que debe ser abordada de una manera global, ya que “precisamente el valor de la Comunicación es la capacidad de movilizar a las organizaciones”. Para Sanjuán es fundamental que a ese planteamiento global se sume la actuación local: que “la Comunicación se respire día a día en la alta dirección, en empleados y en colectivos de empleados que sean claves en la organización”; y que sea bidireccional, apostando por una cultura colaborativa. Susana Sanjuán recordó además que hay que establecer “las normas de juego” de los

procesos de Comunicación, determinando quién debe comunicar el qué para no sorprender al responsable local desprevenido. Por otro lado, creyó conveniente remarcar que en compañías globales es necesario “robustecer y afianzar el discurso y el posicionamiento” y trasladar el centro de decisiones porque solo así se podrán alinear las acciones que se desarrollan en todos los países. En cuanto a procesos de salida a bolsa, y principalmente las empresas que ya cotizan, Sanjuán señaló como factor determinante de éxito el saber comunicar correctamente por qué y para qué la compañía toma determinadas decisiones.

**Robert Pera, Director de Comunicación y Marketing de Applus+,** afirmó que el éxito de la compañía, que actualmente cuenta con 19.000 empleados en más de 70 países y es una de las empresas líderes en ensayos, inspección y certificación a nivel mundial, radica en haber integrado la Comunicación en el centro de la estrategia empresarial desde el inicio de la toma de decisiones. La compañía, que comenzó su actividad en 2002, ya ha pasado por 20 procesos de adquisición. “Tener una misión, una visión, muy clara y sencilla y homogénea y que todos los departamentos supieran que mensajes dar, cómo explicar qué servicios ofrecemos, ha facilitado que los inversores se interesaran por la compañía y que las empresas en proceso de adquisición aceptaran el reto”, explicó Pera, quien ha visto crecer exponencialmente el volumen de negocio de Applus+ hasta los 1.600 millones de euros. Según recalcó Robert Pera, esta visión homogénea de la compañía ha ayudado también en el proceso de integración de las nuevas empresas y ha posibilitado que la compañía pueda ir ampliando su abanico de servicios y “tener una marca global y bien reputada” en el sector.



**Robert Pera**

### Marcas globales en la era digital

José Yáñez (Director de Marketing Cloud de Salesforce), Carme Miró (CEO de apple tree communications), Carolina Sanchiz (Directora de Marketing y Business Development de Sage España) y Joan Ramon Vilamitjana (Director General de Hill+Knowlton Strategies España) completaron el seminario bajo el título *Marcas globales en la era digital*, un panel moderado por el periodista especializado en tecnología, medios y sociedad, Antonio Delgado.

**José Yáñez, Director de Marketing Cloud de Salesforce.com**, la plataforma líder mundial en CRM, analizó cómo la era digital ha influido en la relación entre marcas y clientes: “Los usuarios hiperconectados obligan a las marcas a comunicar de una forma totalmente distinta, con productos. En Salesforce lo llamamos el internet de los clientes”, afirmó. Según Yáñez, dos de los retos más importantes a los que se puede enfrentar una marca son la dispersión de medios sociales y la gestión de contenido. “Una marca global suele gestionar una media de 100-200 cuentas, con distintas franjas horarias e idiomas. Necesitan gestionar un contenido reutilizable, agilizando los procesos de traducción o personalización para adaptarlo a públicos locales”. La clave está en promulgar una cultura colaborativa que alinee a los equipos que gestionan estos canales, pese a las diferencias geográficas, culturales e idiomáticas. En cuanto al *engagement*, Yáñez señaló que algunas compañías no sacan todo el partido posible a la Comunicación *one to one* y recordó la importancia de monitorizar las experiencias de los clientes y las reacciones de los medios. No obstante, José Yáñez recalcó la necesidad de adaptar las empresas a nivel organizativo: “No sólo es cuestión de funcionalidad y herramientas, también de formación, cultura empresarial, y poner el foco en transformar y organizar la compañía en torno a la era digital”.



José Yáñez



De izquierda a derecha, Antonio Delgado, José Yáñez y Carme Miró

## EL VALOR DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

De marcas locales a marcas globales



**Carme Miró, CEO de apple tree communications**, destacó que hoy en día, las empresas nacen directamente con una vocación global sin necesidad de que haya un proceso de expansión geográfica. “La internacionalización no es sólo un tema geográfico, sino un estado mental. Cada día más compañías, pequeñas, grandes o medianas, nacen pensando en global”, afirmó. Es el caso de la propia agencia apple tree communications, cuyo primer cliente fue el Gobierno escocés, que les encargó una campaña de reputación en seis países europeos. Miró insistió en que la revolución de la Comunicación digital aporta nuevas oportunidades de internacionalización de las empresas, y éstas deben saber aprovechar el potencial de la Comunicación *online*: ahora una empresa pequeña establecida en una sola ciudad, tiene la posibilidad de construir una marca a nivel mundial. Según Carme Miró, por lo tanto, la estrategia no se define por países. “Existe un mercado global, por lo que los mensajes no serán locales”. Las redes sociales son además un canal que permite demostrar el valor de la marca a través de su comunidad. Así por ejemplo, el Real Madrid, que no aparece en los primeros puestos de las listas de Interbrand o BrandZ, pero que en Twitter, “a pesar de tener una plantilla de 490 empleados, cuenta con mayor valor de marca que Apple, Google y Microsoft”, explicó. “La capacidad de generar fans y gente que convierte su *fan*ship en dinero es brutal; el 90% de la venta de *merchandising* del Real Madrid se realiza online”.



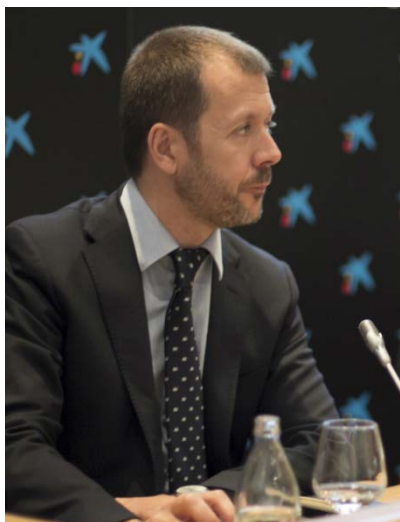
Carme Miró

**Carolina Sanchiz, Directora de Marketing y Business Development de Sage España**, compañía líder mundial en el desarrollo de *software* de gestión financiera para pymes y presente en 24 países, remarcó que el creciente uso de internet afecta directamente en la Comunicación y a los modelos de negocio, “especialmente en mercados B2B”. “El 80% de los compradores de un producto se informan en internet antes de adquirirlo”, recordó. Para Sanchiz este despegue ha tenido lugar hace cuatro años: las redes sociales han propiciado un mayor uso de las nuevas tecnologías y dispositivos salvando la barrera generacional y, “debido al cambio generacional de los empleados con la crisis, son más jóvenes y nativos digitales por lo que se adopta el modelo de usuario de consumo al modelo profesional”. Carolina Sanchiz resaltó que incluso las PYMES han adaptado a sus procesos de negocio las nuevas tecnologías, no sólo por el precio sino también ante la propia demanda de los clientes. “La empresa tiene que estar ahí sí o sí”, puntualizó. En Sage han establecido una serie de parámetros obligatorios a la hora de comunicar en todos los países, como por ejemplo ser transparentes con los precios y tener una consistencia con la experiencia del cliente. “Creemos que, a pesar de ser B2B, tiene una parte emocional muy fuerte”, por lo que la conexión con el cliente es fundamental, explicó.



Carolina Sanchiz





Joan Ramon Vilamitjana

Joan Ramon Vilamitjana, Director General de Hill+Knowlton Strategies España, analizó la revolución digital y la capacidad de influencia de las redes sociales, y recordó que, en parte, la democratización de la transparencia se debe a una crisis de confianza de los consumidores e inversores, que demandan conocer la realidad de las compañías. Por ese motivo, las empresas que no han nacido en la era digital deben adaptarse. “No conozco un modelo que funcione para todas las compañías. Cada una es distinta y tiene sus objetivos y su estrategia”, explicó Vilamitjana. Según el Director de la consultora, la esencia de nuestro trabajo “es aplicar una ecuación de la necesidad de combinar estrategia y cultura, lo local y lo global, dividido por la necesidad de dar resultados”. “Eso no ha cambiado, lo que han cambiado son las herramientas y canales de Comunicación”, añadió. La marca, la reputación y el comportamiento de las compañías son para

Vilamitjana decisivos a la hora de desarrollar una estrategia de Comunicación: “convergen en lo que llamamos el carácter de la compañía, que debe ser el eje entre los interlocutores”. Joan Ramon hizo hincapié además en que ya no se puede hablar de *stakeholders* como varios públicos ya que “existe sólo un público”. “Ya no se puede decir a cada grupo una cosa. Ahora el empleado también puede ser accionista y cliente”, puntualizó. Vilamitjana recalcó que dirigirnos a un solo público global elimina las barreras de idioma o de tipo de relación con la compañía. La consistencia de los mensajes y la alineación con los tres paradigmas es, para Joan Ramón, la clave. “Las redes sociales son muy importantes y han cambiado drásticamente la forma en la que comunicamos, el lenguaje, los canales y muchísimas cosas, pero la esencia es la misma”, puntualizó no sin olvidar hacer referencia a la necesidad de adaptarnos a los nuevos sistemas de medición de campañas.

**“La internacionalización no es sólo un tema geográfico, sino un estado mental”**

***Carme Miró***

**“Hay que definir muy bien los servicios que vamos a ofrecer”**

***Tony Noel***

**“Si no hablas de ti, nadie sabrá que existes”** *Sara Güemes*

**“Existe sólo un público”**  
*Joan Ramon Vilamitjana*

**“Conocer la realidad de cada país te da una ventaja competitiva”** *Miguel Ángel Aguirre*

**“El valor de la Comunicación es la capacidad de movilizar a las organizaciones”** *Susana Sanjuán*