

# Tendencias y desafíos de las marcas globales. Nuevas expectativas sobre el rol del comunicador corporativo

Bernardo S. García (\*)

---

**Resumen:** En este artículo el autor realiza una recorrida de los temas salientes que surgieron de la novena edición del Communication Consortium, evento anual en el que participan representantes de comunicación de las empresas estadounidenses líderes en sus industrias, con el objetivo de compartir las mejores prácticas de relaciones públicas, y analizar las tendencias y los desafíos de las comunicaciones corporativas. A fines de 2009, en New Brunswick, Nueva Jersey, 80 especialistas de comunicación representantes de las empresas *3M*, *AIG*, *American Express*, *General Electric*, *General Motors*, *IBM*, *Johnson&Johnson* y *Procter&Gamble*, debatieron a lo largo de tres días. El tema central se enfocó en las nuevas realidades comunicacionales que están generando la integración global, el uso masivo de la tecnología y los cambios en el comportamiento social que prácticamente están reformulando el cómo, dónde y cuándo las instituciones y las personas se comunican, redefiniendo así el alcance de la función de la comunicación para fortalecer las marcas, construir alianzas y reforzar las relaciones, para contribuir a los resultados de negocio de las compañías.

**Palabras claves:** Comunicación Corporativa - Comunicación Digital - Comunicación Empresaria - Comunicación Institucional - Comunicadores - Dircom - Director de Comunicación - gestión comunicacional - Imagen Corporativa - marcas - público externo - público interno - públicos - Redes Sociales - Relaciones Institucionales - Relaciones Públicas - Reputación Corporativa - Social Media - tendencias.

[Resúmenes en inglés y portugués y currículum en la página 47]

---

## Introducción

Es una mañana fría en New Brunswick, Nueva Jersey. Las primeras nevadas invernales están empezando a caer en los Estados Unidos, pero aún no en este suburbio de Nueva York, conocido hasta ahora por mí sólo por la referencia hecha de este lugar en la película *Vanilla Sky* (el remake de la película *Abre tus ojos* que protagonizó Penélope Cruz, pero en esta ocasión con el actor estadounidense Tom Cruise). En la película, New Brunswick era la sede de las oficinas centrales de *Life Extended* (L.E.), la empresa que ofrece a sus clientes transitar por un “sueño lúcido” durante la muerte, en espera a que la humanidad desarrolle las tecnologías necesarias para revivirlos y curar sus enfermedades mortales.

En la vida real, New Brunswick resulta ser el lugar de la sede central de la empresa *Johnson & Johnson*, la empresa líder en la producción de productos de salud de higiene personal y el séptimo laboratorio médico más grande del mundo. El motivo de mi visita es para participar del

noveno encuentro del Communications Consortium, que anualmente se realiza desde el año 2000 y en el que participan representantes de comunicación de nueve empresas estadounidenses líderes en sus industrias (*3M, AIG, American Express, General Electric, General Motors, IBM, Johnson&Johnson y Procter&Gamble*), con el objetivo de compartir las mejores prácticas de relaciones públicas, y analizar las tendencias y los desafíos de las comunicaciones corporativas. El tema central del 2009 se enfocó en las nuevas realidades comunicacionales que están generando la integración global, el uso masivo de la tecnología y los cambios en el comportamiento social que prácticamente están reformulando el cómo, dónde y cuándo las instituciones y las personas se comunican. Cada vez más canales de comunicación están disponibles entre organizaciones y usuarios, en su mayoría 24 horas, los 7 días de la semana, incrementando el diálogo, creando mayores expectativas y, por lo tanto, nuevas y mayores responsabilidades. Este marco determina redefinir el alcance de la función de la comunicación para fortalecer las marcas, construir alianzas y reforzar las relaciones para contribuir en la obtención de los resultados de negocio que las compañías están buscando. En este sentido, los más de 80 participantes del foro empezamos por cuestionar y analizar cómo ha cambiado nuestra función en los últimos 3, 5 ó 10 años, cuáles son las nuevas expectativas de los CEO's y los comités ejecutivos de las empresas con respecto a nuestro rol, y cuáles son las aptitudes y experiencias que requiere un comunicador corporativo hoy en día para hacer frente a las nuevas realidades comunicacionales.

## Decisión unánime

Todos en la sala, sin importar la industria, señalamos la comunicación digital como el mayor de nuestros desafíos, no sólo porque todos en la sala pertenecemos al grupo de 'inmigrantes' de la era digital, sino porque los niveles de exposición y crecimiento de estas herramientas son exponenciales y -por lo tanto- su potencial y riesgos se perciben ilimitados. Internet está superando cualquier record numérico que se mencione. Tan sólo viendo algunos números de las búsquedas de información que tiene el buscador más famoso del mundo, encontramos que en 1998 había alrededor de 10 mil búsquedas por día, en el 2000 ya eran 100 millones por día, en 2004 superaba los 200 millones por día y en 2008 se calculaban 2 mil millones de búsquedas por día (Matheu, 2008). Si buscamos cuántos posts (comentarios) se insertan en los *blogs*, encontramos que el número alcanza los 900 mil *posts* cada 24 horas y que el 70% de los *bloggers* menciona ó señala marcas de productos en los mismos (The future buzz, 2009). Hay 400 millones de cuentas activas en *Facebook* y 20 millones de personas se hacen *fan* de una página todos los días (Facebook, sf). Más de 50 millones de *tweets* (comentarios) se envían por día en Twitter (Gigatweet, sf). Los números sin duda son escalofriantes. ¿Cómo se hace para controlar el mensaje en estos medios? ¿Puedes seguir siendo el dueño de la información que circula por la llamada red de redes?

Obviamente el primer desafío que surge es: ¿cómo monitorear millones de *blogs, posts, webpages*, videos, fotos que circulan a cada hora por internet? ¿Cuántos de estos comentarios mencionan la marca de nuestros productos o servicios? Existen varias herramientas gratuitas que pueden utilizarse para iniciar este proceso, pero lo único que se tendrá es sólo un pantallazo. Hoy las agencias de monitoreo están desarrollando sofisticados sistemas de búsquedas con el objetivo de aproximarse a la sistematización de información sobre las marcas en internet, basándose en las páginas con mayor tránsito de visitas, clicks, fans, followers, etc.

Otro desafío pasa por la generación de contenidos y la administración de los mismos. ¿Cuál es la capacidad de las empresas para difundir información? Y, tal vez lo más importante: ¿cuál es su capacidad de penetración en sus audiencias clave en las redes sociales?

En este punto se coincidió que las empresas tienen en sus empleados el recurso más importante para masificar la información de sus productos y servicios. Los empleados son potenciales embajadores de las marcas que pueden contribuir a dar mayor penetración a los mensajes entre familiares y amigos, los constituyentes esenciales de las redes sociales.

Por lo tanto, uno de los nuevos roles de los comunicadores corporativos consiste en convertirse en proveedor de contenidos para los empleados de las empresas. El comunicador debe ceder su espacio como vocero de la empresa para que otros comuniquen los mensajes y de esta forma multiplicar el mensaje y ocupar un espacio entre las voces que se están haciendo escuchar en la llamada autopista de la información.

La profundidad con la que esto se realiza puede generar desde un simple aval de la marca hasta movimientos de bases sociales (*grassroots*) que generen una conciencia social y presión política en las comunidades. Los políticos así lo están entendiendo y no existe mejor ejemplo que la campaña política del hoy Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama. Participaron del seminario David Plunge, jefe de la campaña electoral y Damon Jones, coordinador de medios online, quienes expusieron los elementos clave de la campaña de comunicación que contribuyeron a que el candidato demócrata se impusiera primero en las internas y posteriormente contra el rival republicano. Plunge aseguró que la era de los medios estaba decreciendo y que la comunicación colega a colega (*Peer-to-Peer*) se estaba imponiendo. Comentó que las encuestas y las métricas eran claves para determinar en quién confiar, y que la honestidad y la autenticidad son los pilares clave en la construcción de la confianza. En este sentido, Jones aseguró que el mensaje adecuado y su consistencia en el tiempo resultan claves para triunfar. Algunos puntos destacados de la campaña se resumen en mantener una posición clara, permanecer siempre en contacto, tomar los rumores como oportunidad para desactivarlos, darle a la gente responsabilidad y las herramientas para que se hagan escuchar, y el tiempo en que esto se haga resulta decisivo para alcanzar los objetivos.

### **Avales de las marcas**

La Recomendación (*Advocacy*) parece ser el nombre del juego. Así como los partidarios de una plataforma política defienden sus ideales, las compañías requieren que sus empleados y clientes defiendan los productos y servicios de las compañías de igual forma. Necesitamos, en nuestro rol, generar y “formar” avales de marca y para lograrlo, las experiencias juegan un rol fundamental. Cuando hablamos de “clientes externos”, algunas marcas han mostrado lo importante de caminar junto al cliente, entender sus necesidades y ofrecerles una solución o simplemente una experiencia feliz.

Para demostrar esto surgen dos ejemplos muy concretos. El primero son los *Apple Stores*, locales de la marca en donde el usuario puede ver el producto pero además hacer uso del mismo, recibir capacitación y/o resolver una necesidad puntual, ya sea enviar un email o editar un video, sin necesidad de comprar el producto, ya que esto último será consecuencia de lo primero. El otro ejemplo son los almanaques de viajes *Michelin*, reconocidos en todo el mundo por ofrecer al viajero la mejor guía para hacer de sus viajes una experiencia positiva, y que invita a recorrer

sin temor las rutas del mundo. ¿Qué mejor forma de gastar los neumáticos de tu auto? El servicio al cliente y la experiencia del contacto con la marca se vuelven clave a la hora de fidelizar las preferencias de las personas y su consecuente impacto en la reputación de una empresa.

¿Pero qué hay de los “clientes internos”? Sin duda, son igual de importantes que los externos ya que pueden influir con “conocimiento de causa” la calidad del servicio o el producto de las marcas. Fueron varios los expositores que a lo largo de los 3 días del seminario reiteraron que hoy el desafío pasa por lograr que los empleados se conviertan en “embajadores de producto”. Ellos deben conocer mejor que nadie el producto o servicio que producen o realizan para que puedan defender o avalar a los mismos en sus relaciones sociales, reales o virtuales.

En *General Motors* existe un programa enfocado en la promoción y desarrollo de empleados como embajadores de producto. Después del desafío que significó para la compañía salir de la convocatoria de acreedores el año pasado en tan sólo 40 días, gracias a la ayuda del gobierno estadounidense y a una fuerte reestructuración que incluyó cierre de plantas y desaparición de marcas tradicionales, era muy importante demostrar a los clientes que la compañía había hecho la tarea y que sus vehículos hoy ya no son los grandes autos tragones de combustible.

El mercado automotriz en los Estados Unidos cambió rápidamente y la crisis económica vivida en el último año contribuyó significativamente a cambiar los patrones de consumo de las personas. Por lo tanto, se hacía necesario mostrar los nuevos autos y hacerlo de una forma que generara confianza y credibilidad. Por tal motivo, se puso en marcha el Programa Sube & Maneja (*Ride & Drive*) con el objetivo de que empleados de la compañía recibieran un vehículo para utilizar durante fines de semana con el objetivo de probarlo, conocer las ventajas del producto... y mostrarlo a familiares y amigos.

Para el programa se seleccionaron personas extrovertidas que no tuvieran inconvenientes para hablar del auto con sus conocidos. Los empleados están tan entusiasmados con el programa que se han puesto a conversar de los autos en las estaciones de servicio, estacionamientos de shoppings y de supermercados con desconocidos. Los consumidores se engancharon positivamente en estas conversaciones informales sobre autos ya que se conectaron con las personas, más allá de los titulares que en ese momento se publicaban en la prensa sobre la compañía.

Existen decenas de historias en las que estos contactos además permitieron resolver inconvenientes de clientes que tenían algún problema con la reparación de una unidad o bien en la compra de un auto 0Km. La experiencia de empleados y consumidores resultó un gana-gana (*win-win*) para la empresa.

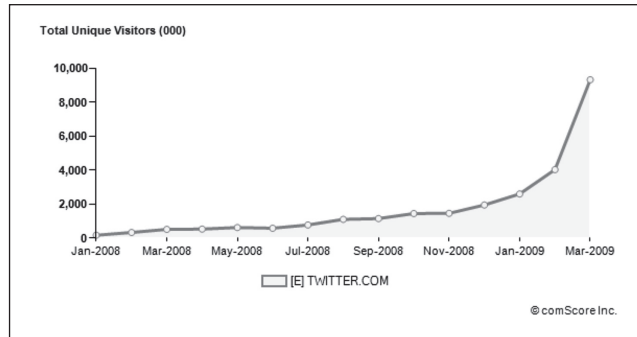
Además de los préstamos de vehículos, se realizaron *test drives* en plantas y oficinas para casi 3500 empleados con el fin de que realizaran la conducción de vehículos que han resultado un éxito entre los consumidores estadounidenses por su bajo consumo, magnífico diseño y alta tecnología, tales como el *Malibu*, *Cruze*, *Aveo* y *Camaro*. Las pruebas incluyeron vehículos de la competencia para poder hacer comparativos y tener puntos de vista distintos y objetivos. Actualmente se está considerando extender el programa también a empleados de proveedores que son un público importante y que funcionan como avales naturales de una compañía.

Otro componente del programa de *GM* fue que más de 450 empleados se inscribieron y capacitaron para jugar un rol de ‘periodistas’, contando sus experiencias al participar de eventos de la compañía, con el fin de comunicarlas a colegas y amigos a través de blogs y artículos en la intranet. Si se visita la página [www.reinventiongm.com](http://www.reinventiongm.com) se pueden encontrar decenas de historias contadas en primera persona por empleados que quisieron dar su punto de vista sobre las

acciones de la compañía y sus productos. Hoy en día en la empresa, se incentiva para que empleados participen de foros en Internet, respetando algunas reglas básicas: identificarse como empleado de *GM*, hablar por uno mismo y no a nombre de la compañía, y no dar información que afecte el negocio de la empresa.

En Facebook, la red social que mayor crecimiento ha tenido en el mundo, *GM* tiene su página de hinchas (*fans*) y hoy están registrados más de 106.000 personas que diariamente reciben información, fotos e historias directamente de los empleados comprometidos con la marca, interactuando de esta forma con consumidores y clientes potenciales.

En enero de 2008, *General Motors* inició su presencia en Twitter (*@gmblogs*), antes del boom de esta herramienta a principios de 2009 y su consolidación como medio de información tras la represión a mediados de ese año (Cerrada, 2009). Con cerca de 12000 seguidores (*followers*), los empleados de la compañía usualmente 'twitean' en vivo desde eventos relacionados con conferencias de prensa, lanzamientos de producto o resultados de la empresa. Incluso han invitado a otros followers ajenos a la empresa a participar de dichos eventos.



**Figura 8:** Total visitantes de Twitter: enero 2008-marzo 2009.

**Fuente:** General Motors (2009)

Al igual que *General Motors*, son muchas las empresas que hoy en los Estados Unidos ya están produciendo piezas de comunicación para ser distribuidas exclusivamente por los empleados a través de las redes sociales. Esto claramente indica que uno de los principales roles que los comunicadores tenemos por delante es como proveedor de contenidos.

## Conclusiones

Todas estas acciones y herramientas no sólo están permitiendo acercarse a los clientes de una forma más directa, sino que contribuyen a elevar la credibilidad y el nivel de penetración del mensaje, al no ser los directores o voceros tradicionales de la compañía los que hablan del producto. Internamente otorga autoridad y responsabilidad a los empleados, generándoles no sólo sentido de pertenencia sino haciéndolos socios en el éxito de las campañas. Estas acciones también permiten que los empleados conozcan a fondo el producto que eligen para representar, generando pasión y entusiasmo por el producto y esto ha significado fortalecer el orgullo y la moral en un momento

crítico de la compañía, en la que había que restablecer la confianza en el futuro de la empresa. Como se puede observar, existen beneficios muy claros tanto en el uso de las nuevas tecnologías como en el otorgamiento de facultades a los empleados para representar y avalar los productos y servicios de una compañía. ¿Cuáles serían entonces, los puntos débiles o negativos de estas acciones a tener en consideración? Primero que nada, hay que estar dispuestos a tomar riesgos y aprender sobre la marcha. Siempre hay una curva de aprendizaje que hace que los primeros pasos sean extremadamente lentos, pero una vez superados los obstáculos iniciales, el proceso de avance se incrementa exponencialmente.

En segundo lugar, se requiere velocidad y capacidad de respuesta. Antes, actualizar una página web significaba hacerlo de forma mensual o semanal. Las nuevas herramientas exigen cambios todos los días e incluso varias veces durante un mismo día. Los mensajes dejan de ser locales para convertirse en globales. No existen filtros ni controles para la información, una vez en internet, la información permanecerá por siempre. No existen opiniones calificadas; todas las voces que participan en blogs y foros sociales son puntos de vista tan válidos y variables como volubles y desinformados. Los códigos de difusión cambian y mientras que el periodismo todavía acostumbra a validar y verificar sus fuentes, los 'periodistas ciudadanos' no lo hacen y muchas veces alimentan los rumores como estrategia de 'venta' del *blog*. Y sin lugar a dudas, esto es tan sólo la punta del iceberg. Pero los resultados en términos de contacto con los consumidores, la influencia que está teniendo en los mismos y el crecimiento exponencial que está ocurriendo, hacen que el riesgo valga la pena.

Algunas de las conclusiones del foro sobre este tema arrojan que el perfil del comunicador corporativo requiere de velocidad de respuesta en lo que hacemos, ya que las ventanas de oportunidad son muchas pero breves. Se debe tener capacidad de simplificar el mensaje y hacer un delivery del mismo a través de múltiples herramientas que permita a los usuarios de las mismas transmitirles a sus pares, amigos y familiares, en forma simple y fácil.

Un comunicador debe mostrar pasión y entusiasmo por lo que hace, de tal forma que podamos conocer a fondo nuestros productos y servicios para convertirnos en mejores narradores (*story-tellers*) para nuestras audiencias. Debemos identificar tendencias oportunamente y tomar decisiones en menos tiempo para moverse rápido... al ritmo de internet.

Fueron muchos los temas y tendencias que se abordaron a lo largo de este seminario, lo aquí esbozado es sólo un pequeño pantallazo que muestra los desafíos comunicacionales que se avecinan no sólo en los Estados Unidos, sino en nuestra aldea global. Quizá la referencia de New Brunswick como escenario de una película futurista, en esta ocasión haya sido también el escenario de un presente del virtual futuro. Al parecer, es hora de abrir los ojos...

## Referencias Bibliográficas

Cerrada, R. (Abril 16, 2009). El boom de twitter, 20 millones de usuarios solo en 2009.

Disponible en: [www.robertocerrada.com/2009/el-boom-de-twitter-20-millones-de-usuarios-unicos-solo-en-2009/](http://www.robertocerrada.com/2009/el-boom-de-twitter-20-millones-de-usuarios-unicos-solo-en-2009/)

Facebook (sf). Statistics. Disponible en: [www.facebook.com/press/info.php?statistics](http://www.facebook.com/press/info.php?statistics)

Gigatweet (sf). Disponible en: [www.popacular.com/gigatweet/](http://www.popacular.com/gigatweet/)

Matheu (Septiembre 5, 2008). How many searches has google done? Disponible en: [www.mathewingham.com/work/2008/09/05/how-many-searches-has-google-done/](http://www.mathewingham.com/work/2008/09/05/how-many-searches-has-google-done/)

The future buzz (Enero 12, 2009). Social media, web 2.0 and internet stats. Disponible en:  
[www.thefuturebuzz.com/2009/01/12/social-media-web-20-internet-numbers-stats/](http://www.thefuturebuzz.com/2009/01/12/social-media-web-20-internet-numbers-stats/)

---

**Summary:** In this article the author makes a review on the main subjects arose from the ninth edition of the Communication Consortium, annual event in which participates American companies communication leaders representing their industries, with the aim of sharing the best practices of public relations, and analyzing the trends and the challenges of corporate communications. By the end of 2009, in New Brunswick, New Jersey, 80 representing specialists of communication of 3M, AIG, American Express, General Electric, General Motors, IBM, Johnson& Johnson and Procter& Gamble, debated throughout three days. The central subject focused in the new communicational realities generated by global integration, the massive use of the technology and the changes in the social behavior that they are practically reformulating how, where and when the institutions and the people communicate, redefining therefore the reach of the function of the communication to fortify the brands, to construct alliances and to reinforce the relations, to contribute to the results of companies business.

**Key words:** communications people - corporate communication - corporate reputation - digital communication - Dircom - Director of Communication - external public - institutional communication - internal public - marks - organizational communication - public - Public Relations - relations - trends.

**Resumo:** Neste artigo o autor percorre temas que surgiram da nona edição do Communication Consortium, evento anual no que participam representantes de comunicação das empresas dos Estados Unidos líderes em suas indústrias, com o objetivo de compartilhar as melhores práticas de relações públicas, e analisar as tendências e os desafios das comunicações corporativas. A fins de 2009, em New Brunswick, Nova Jersey, 80 especialistas de comunicação representantes das empresas 3M, AIG, American Express, Geral Electric, Geral Motors, IBM, Johnson&Johnson e Procter&Gamble, debateram ao longo de três dias. O tema central se enfocou nas novas realidades comunicacionais que estão gerando a integração global, o uso em massa da tecnologia e as mudanças no comportamento social que praticamente estão reformulando o como, onde e quando as instituições e as pessoas se comunicam, redefinindo assim o alcance da função da comunicação para fortalecer as marcas, construir alianças e reforçar as relações, para contribuir aos resultados de negócio das companhias.

**Palavras chave:** comunicação corporativa - comunicação digital - comunicação institucional - comunicação organizacional - Comunicadores - Dircom - Diretor de comunicação - marcas - público externo - público interno - públicos - relações - Relações Públicas - reputação corporativa - tendências.

---

<sup>(\*)</sup> Graduado de la carrera de Relaciones Internacionales en la Universidad Nacional Autónoma de México, se especializó en estrategias de comunicación internacional en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. [Ver CV completo en la página 152]