

LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una
lengua común

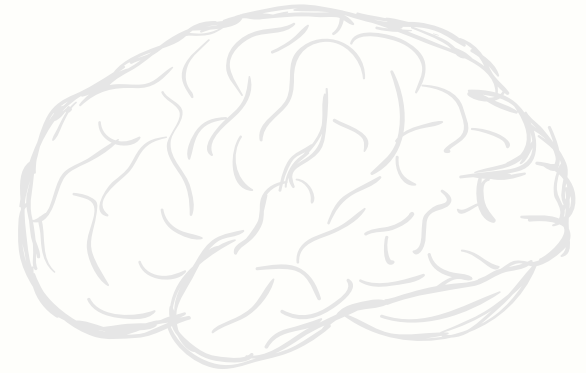
La **(R)evolución** de la **Comunicación** y de los **Asuntos Públicos**





Capítulo 9

Los conceptos como un sistema. El tablero de juego



Caso de éxito

El caso de Pascual

Proyecto: sistema Gestión Diálogo con Grupos de Interés.

Cliente: Calidad Pascual.



Áreas implicadas: Corporativo Financiero, Organizaciones y Personas, Liderazgo, Crisis, y Consumer Engagement.

Duración: 2016.

Reto desde la óptica del cliente

Calidad Pascual nos traslada la necesidad de diseñar e implantar un modelo de gestión del diálogo de todos los interlocutores de la empresa con sus diferentes grupos de interés.

Solución propuesta

Se le planteó un proceso de diseño colaborativo con los directores de todas las áreas, y la participación de los accionistas de la empresa, empezando por los niveles estratégicos del modelo para su aplicación en proyectos específicos en los niveles operativos.

En la práctica, aplicando el sistema de gestión

Nivel Estratégico

- **Narrativa Corporativa:** en sesiones específicas con la familia propietaria, se trabajó en la elaboración de una sinopsis de la historia de Calidad Pascual, mediante técnicas de *Storytelling*. Previamente, se acordaron los temas o argumentos que dan sentido a la marca, en torno al concepto de calidad: de vida, de producto y humana.
- **Modelo de Reputación:** al mismo tiempo, introdujo el modelo Reputation Relevance para diagnosticar los gaps de creencias compartidas entre la empresa y sus grupos de interés, y para contar con un sistema de métricas con el que poder establecer y evaluar metas de reputación.

- **Metas:** en este nivel estratégico, se identificaron gaps sustanciales entre la narrativa de calidad e innovación de la empresa y las creencias compartidas por los ciudadanos sobre la empresa. Y también, se midió la reputación de la empresa en relación con sus competidores o referentes del mercado. A partir de ese diagnóstico se plantearon las siguientes metas:

1. Reducir distancia con los líderes del sector en términos de reputación.
2. Reducir el gap de creencias relativo a las expectativas sobre la calidad del producto.
3. Reducir el gap de imagen relativo al sentimiento positivo de innovación y modernidad.

Cuando conectamos estas metas con la estrategia de la compañía, determinamos que las líneas de actuación para la meta de credibilidad se trabajaría con la unidad de negocio de hostelería; y la meta de imagen, con el nuevo departamento de innovación; por ser ambas las que mayores fortalezas y oportunidades de mejora nos ofrecían.

Nivel táctico:

A partir de las metas estratégicas del sistema, empezamos a aterrizar tácticas en dos **territorios y comunidades** concretas previamente mapeadas a través de herramientas de **inteligencia**:

Hostelería/Comunidad Profesional

- **Meta:** para reducir gap estratégico de credibilidad: ganar relevancia en el territorio de la hostelería captando la atención sobre los contenidos relativos a la calidad del servicio al hostelero mediante técnicas *storytelling* ("hablar de": notas de prensa, publicaciones, contenidos digitales, audiovisuales...).

Innovación/ Comunidad Emprendedora

- **Meta:** para reducir gap estratégico de imagen: aumentar influencia en la comunidad de emprendedores generando interacciones con ellos en el territorio de la innovación alimentaria mediante técnicas *storydoing* ("hacer con": experiencias colaborativas, *crowdsourcing*, gamificaciones, grupos de trabajo...).

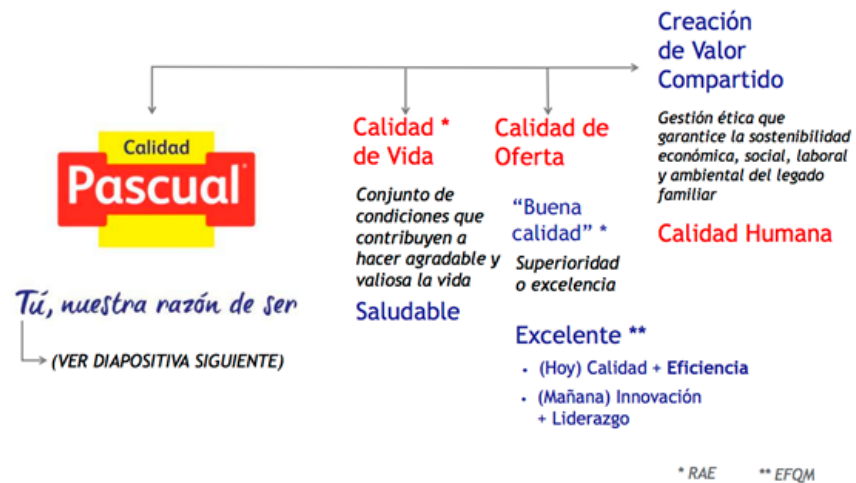
Nivel operativo

En el nivel más práctico, ambas tácticas se convirtieron en dos proyectos concretos de **canales de interacción y formatos narrativos**:

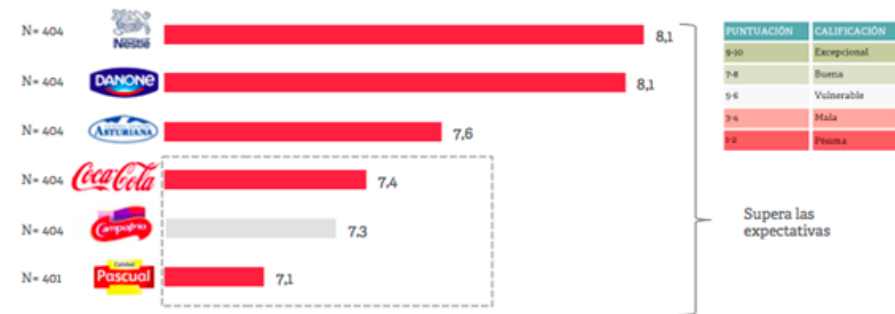
- **Acción Ruta Pascual:** serie de crónicas en vivo (contenidos audiovisuales e interacción en redes sociales) de las jornadas de trabajo de los comerciales de Pascual visitando y atendiendo a sus clientes por las cafeterías y restaurantes del centro de Madrid.
 - » **Métricas de relevancia:** 36 mil impresiones en Twitter y 10 mil en Facebook.
- **Proyecto Pascual Start-up:** experiencia participativa de convocatoria y selección de proyectos emprendedores en el ámbito de la innovación alimentaria a través de evento presencial y participación online.
 - » **Métricas de influencia:** 252 empresas innovadoras involucradas; más de 3.000 menciones positivas de terceros en redes sociales.

Materiales

Narrativa Corporativa



Modelo de Reputación



Materiales

Canales de Interacción



Webserie



Caso de éxito

El caso de UBER

Proyecto: AAPP y Comunicación.

Cliente: UBER.



Áreas implicadas: Asuntos Públicos y Comunicación Corporativa.

Duración: enero 2015 a junio 2016 (1 año y 6 meses).

Reto desde la óptica del cliente

La situación de UBER en España en enero de 2015 era muy delicada, tanto por razones legales como políticas y de imagen corporativa. La empresa estaba desacreditada y el lobby del taxi, muy activo desde que la empresa anunciara sus planes de entrar en el mercado español, se movió tanto en los tribunales como en el parlamento para tratar de ilegalizar sus operaciones. El propio entorno de la economía colaborativa tampoco facilitaba la labor de penetración de UBER en el mercado español.

Por lo tanto, el reto principal para UBER en ese momento era convertirse en un actor legítimo de la movilidad en España.

Solución propuesta

Para conseguirlo, nuestra propuesta de valor pasaba por trabajar en la **reputación institucional de UBER, construyendo su imagen de interlocutor responsable.**

El objetivo era pasar de un marco en el que UBER es percibido como ilegal a un marco en el que UBER es mayoritariamente una oportunidad y, en su caso, víctima de una regulación anacrónica.

Para ello, propusimos desarrollar en España una **estrategia de relacionamiento con los poderes públicos que le ayudara a mejorar su posición institucional y política.**

En la práctica, aplicando el sistema de gestión

¿Dónde se ubica lo que nos pide el cliente?

Lo que el cliente nos pide implicaba trabajar sobre todo el modelo de gestión, con foco en cuatro elementos principales:

1. **Estrategia:** de la ilegalidad a ser un actor que opera dentro de la normalidad.
2. **Narrativa Corporativa:** de la economía colaborativa al *compliance*.
3. **Comunidades:** de los *techies* a *stakeholders* de transporte, economía, hacienda, etc.
4. **Territorios:** de la UBERización del empleo a la innovación y la movilidad sostenible.

Veamoslo en el tablero de juego:

Nivel Estratégico:

Este primer nivel se asocia a las tareas de análisis, reflexión y decisiones básicas.

• Estrategia:

La estrategia desarrollada pasó por tender puentes de diálogo y negociación que perseguía una meta de comunicación: “Ganar músculo institucional que facilitara el posicionamiento institucional de UBER”. Para lograr el objetivo desarrollamos una estrategia basada en:

- » Generar confianza como interlocutor institucional responsable.
- » Liderar el relato de la solución.
- » Relacionamiento *top down*.



Hasta ese momento, UBER no había presentado en primera persona su proyecto en España y era una empresa poco conocida por los poderes públicos, tanto parlamentarios como gubernamentales. Ayudamos a UBER a “**vestirse**” de **interlocutor político** e institucional, lo que implicó un esfuerzo de acercar su modelo y su visión de ciudad a los interlocutores políticos e institucionales que habrían de tomar una decisión al respecto e influir en ella.

Por ello, ayudamos a UBER a **asumir públicamente que había cometido errores** en España, y a comprometerse a trabajar junto a los reguladores para facilitar el desarrollo de una regulación justa, que ampliase las alternativas de transporte de los ciudadanos y favoreciera nuevas oportunidades económicas y de empleo.



- **Narrativa Corporativa:**

El discurso de UBER estaba anclado en la “economía colaborativa”, y esto representaba una de sus principales debilidades por los problemas de reputación ligados a su servicio colaborativo: UBERPOP – siempre relacionado con la evasión y el incumplimiento de impuestos– y el efecto negativo que tenía sobre las principales partes interesadas. El discurso de la “economía colaborativa” llevaba a UBER a ser visto como un problema y no como una solución.

El compromiso de UBER con las administraciones y los reguladores para crear un marco legal que diera cabida a las nuevas alternativas de transporte fue el eje vertebrador de su nuevo discurso. Este compromiso de *compliance* con las autoridades ayudó a resetear el estado de ánimo de UBER y hacer pedagogía con respecto al impacto potencial desde un punto de vista económico y de movilidad. Un “nuevo enfoque” como empresa menos agresiva y más *compliant*.

- Comunidades:

UBER había trabajado mucho y bien la comunidad *techie*. Eran los vocales online y los medios más punteros del sector que solían defender a ultranza a la compañía. Sin embargo, las comunidades que realmente influían en las decisiones que afectaban a la compañía no habían sido trabajadas y no se posicionaban a favor de UBER.



UBER tenía un déficit de confianza, especialmente entre los influyentes de áreas clave en términos de decisión política. Por lo tanto, era esencial explicar el modelo de negocio a aquellos actores que todavía no estaban familiarizados con la compañía y dar a conocer la propuesta de movilidad a los decisores.



Desde LLORENTE & CUENCA identificamos cuatro comunidades clave, aparte de la comunidad *techie*, imprescindibles si se quería avanzar hacia la normalización de UBER: *stakeholders* de las áreas de economía, transporte, hacienda y empleo.

Elaboramos un mapa de influencia que definía los interlocutores clave en estas cuatro áreas e identificaba aquellos que podían actuar de impulso y aquellos otros que podían actuar de freno a la posición de UBER en el mercado español. A partir de ahí se inició un plan de relacionamiento 1-to-1 que sirvió para presentar la compañía a decisores políticos de las cuatro áreas, tanto a nivel nacional, como autonómico y local, y a acercarse a terceras partes que pudieran ayudar a mejorar la reputación de la compañía: asociaciones de autónomos (UPTA), asociaciones del Taxi (Fedetaxi), y otros actores relevantes como la CNMC, la universidad IE, etc.

- **Territorios:**

El territorio en el que se movía la conversación pública sobre UBER en el 2015 era el de la UBERización, entendida como la precarización del mercado laboral. La propia palabra UBER tenía una connotación negativa.

Cambiar esta situación pasaba por cambiar los territorios de conversación. Desligar a UBER de la UBERización, de la ilegalidad, la evasión fiscal, la competencia desleal y la ruptura de la ley, para comunicar mejor el modelo y los beneficios relacionados con la movilidad sostenible y la innovación, tanto para las ciudades como para los ciudadanos.



Nos centramos en la necesidad de reducir la contaminación mediante el desarrollo de alternativas de transporte sostenibles, presentando a UBER como una solución para los ciudadanos y las ciudades, y señalando la necesidad urgente de modernizar la legislación de transporte para desincentivar el uso del vehículo privado.

Esto nos permitió hablar sobre multimodalidad, innovación, sobre el potencial de creación de empleo y sobre la capacidad para ampliar el mercado del transporte. **La piedra angular de este cambio fue el estudio realizado con el IE sobre los retos de la movilidad urbana y la presentación realizada en la universidad con stakeholders del sector.**

La opinión pública se hizo la siguiente pregunta: ¿por qué UBER es bueno para mí y para mi ciudad?

Reconocimiento / metas

En marzo de 2016, UBER volvió a operar en España con licencias VTC, y tanto los decisores como la prensa fueron prácticamente unánimes en aplaudir el nuevo rumbo de la compañía en España.

La compañía pasó a ser un **actor legítimo de la movilidad en España.**

