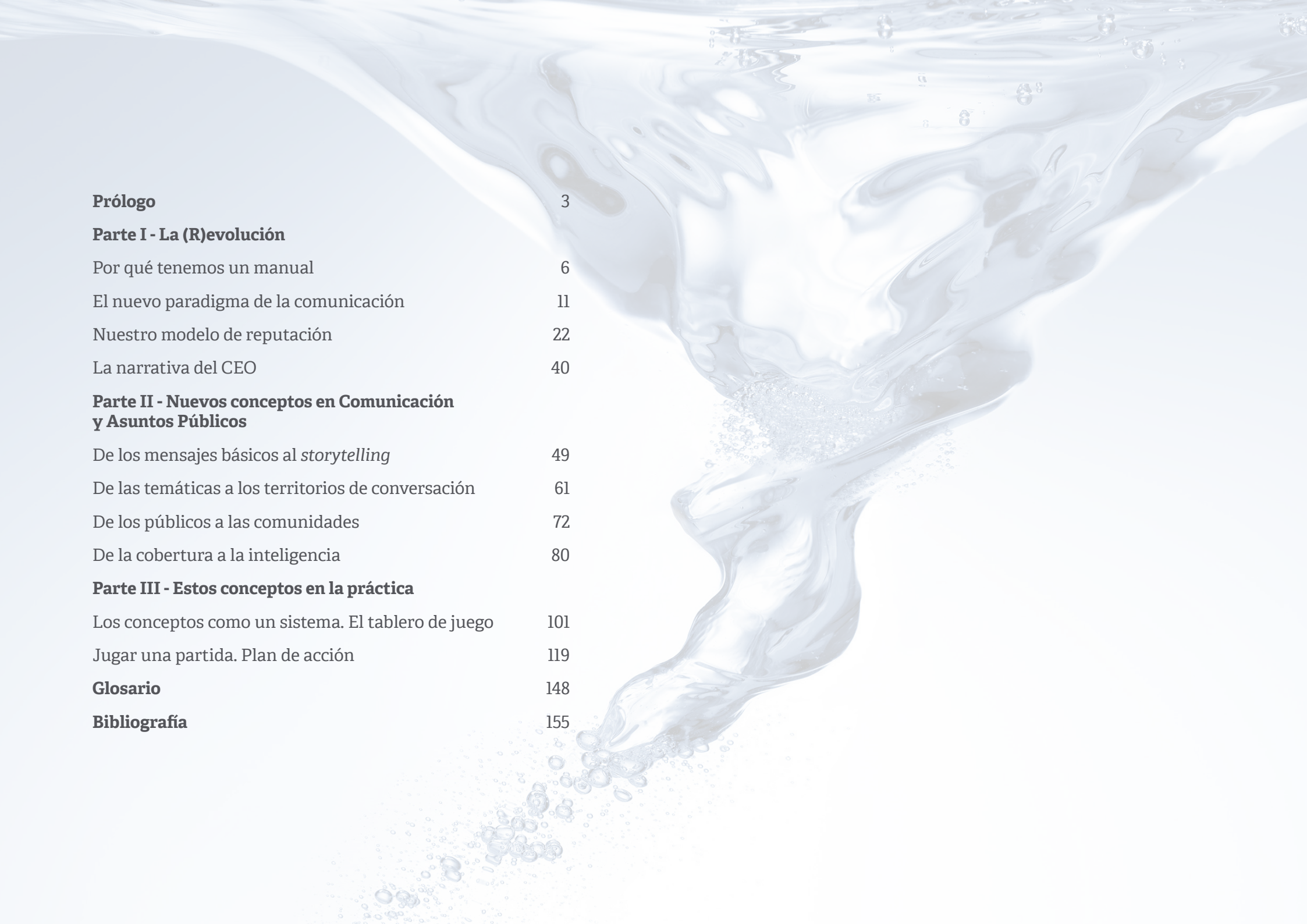


LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una
lengua común

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





Prólogo	3
Parte I - La (R)evolución	
Por qué tenemos un manual	6
El nuevo paradigma de la comunicación	11
Nuestro modelo de reputación	22
La narrativa del CEO	40
Parte II - Nuevos conceptos en Comunicación y Asuntos Públicos	
De los mensajes básicos al <i>storytelling</i>	49
De las temáticas a los territorios de conversación	61
De los públicos a las comunidades	72
De la cobertura a la inteligencia	80
Parte III - Estos conceptos en la práctica	
Los conceptos como un sistema. El tablero de juego	101
Jugar una partida. Plan de acción	119
Glosario	148
Bibliografía	155

Parte III

Estos conceptos en la práctica

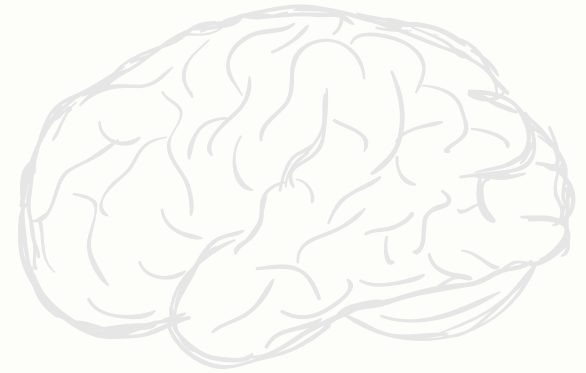
Los conceptos como un sistema. El tablero de juego	101
Jugar una partida. Plan de acción	119





Capítulo 9

Los conceptos como un sistema. El tablero de juego



Consejo de disciplina de la escuela de Belton

Condado de Cass en el estado de Missouri, Estados Unidos de América.

Al señor James William Carnegie y señora Amanda Elizabeth, su esposa.

Señores:

Es un penoso deber para nosotros tener que informarles de nuevo del deficiente comportamiento de su hijo Dale, que ha tenido como consecuencia su expulsión temporal de esta escuela, siendo ya la cuarta vez que esto sucede.

Como en las otras ocasiones y sin haberse llegado a esclarecer exactamente cómo ha sucedido, los hechos son que el alumno James Marino fue persuadido por Dale para realizar en su lugar la prueba de matemáticas, aprovechando la llegada de un profesor visitante que no conocía todavía personalmente a los alumnos.

28 **CARNEGIE, Dale** (1888-1955) escritor norteamericano pionero en el sector de los libros de relaciones públicas. Tras una infancia rural en Belton (Missouri), dificultades de aprendizaje, numerosos empleos e incluso una época de vagabundo, encontró su vocación en los departamentos de ventas. Su obra *Cómo ganar amigos e influir en las personas* (*How to win friends and influence people*), publicada en 1936, es uno de los primeros best sellers de este tipo de literatura y ha vendido más de 30 millones de ejemplares desde entonces.

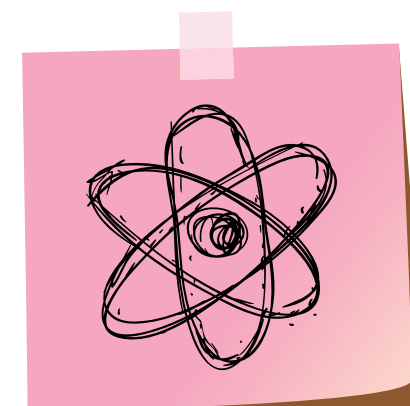
El profesor visitante, el señor Clemens, sospechó de las coincidencias en la caligrafía y también al pasar lista la mañana siguiente, pero haciendo uso de su inteligencia natural, Dale logró convencer también al profesor de que su intuición era equivocada.

No fue hasta llegar a nuestro conocimiento que, haciendo uso de nuestra autoridad, pudimos hacer confesar adecuadamente a ambos alumnos.

Señor y señora Carnegie, es indudable que su hijo cuenta con grandes cualidades como oratoria, pericia, osadía, inventiva y sabe a quién identificar como útil para sus propósitos. Pero también es cierto que sin la guía adecuada nada bueno puede salir de estas inclinaciones a querer influir en los demás para lograr a través de ellos sus objetivos.

No dudamos que Dale llegará lejos, pero para ello necesita centrarse en su futuro y en sus estudios y no ocupar su mente en maquinaciones inútiles. Esperamos que estos días alejado del colegio le lleven a reflexión y propósito de enmienda²⁸.

*Atentamente, el claustro escolar de Belton.
Enero de 1901.*





Capítulo 9

Los conceptos como un sistema. El tablero de juego

Un modelo de pensamiento

Todo lo presentado en este manual hasta el momento, plantea un contexto y unos conceptos que son fundamentales para entender el cambio que se ha producido en la comunicación. Así, el Sistema de Gestión de la Comunicación plantea en el gráfico siguiente es nuestro modelo de pensamiento, nuestra manera de interpretar la realidad.

Por utilizar un símil, presenta el tablero de juego sobre el que operamos todos los días y nos explica como funciona cada elemento. Y cuenta con una vertiente interna y otra externa.

El objetivo **externo** es seguir liderando la transformación de la comunicación. Para lograrlo, hay una serie de conceptos que hay que cambiar de modo imperativo si queremos dar respuesta a los desafíos del día a día profesional. Conceptos que ya no son operativos, que se han quedado viejos y que no reflejan la realidad. Pero el cambiarlos no se limita a cambiar la palabra que los denomina. Es la realidad la que es distinta. Llamando a lo mismo con otra palabra no se cambia nada.

Y, como objetivo **interno**: es un instrumento de consultoría que eleva el valor de nuestro trabajo. Todos debemos ser capaces de pensar con este modelo, dado que, de no hacerlo,

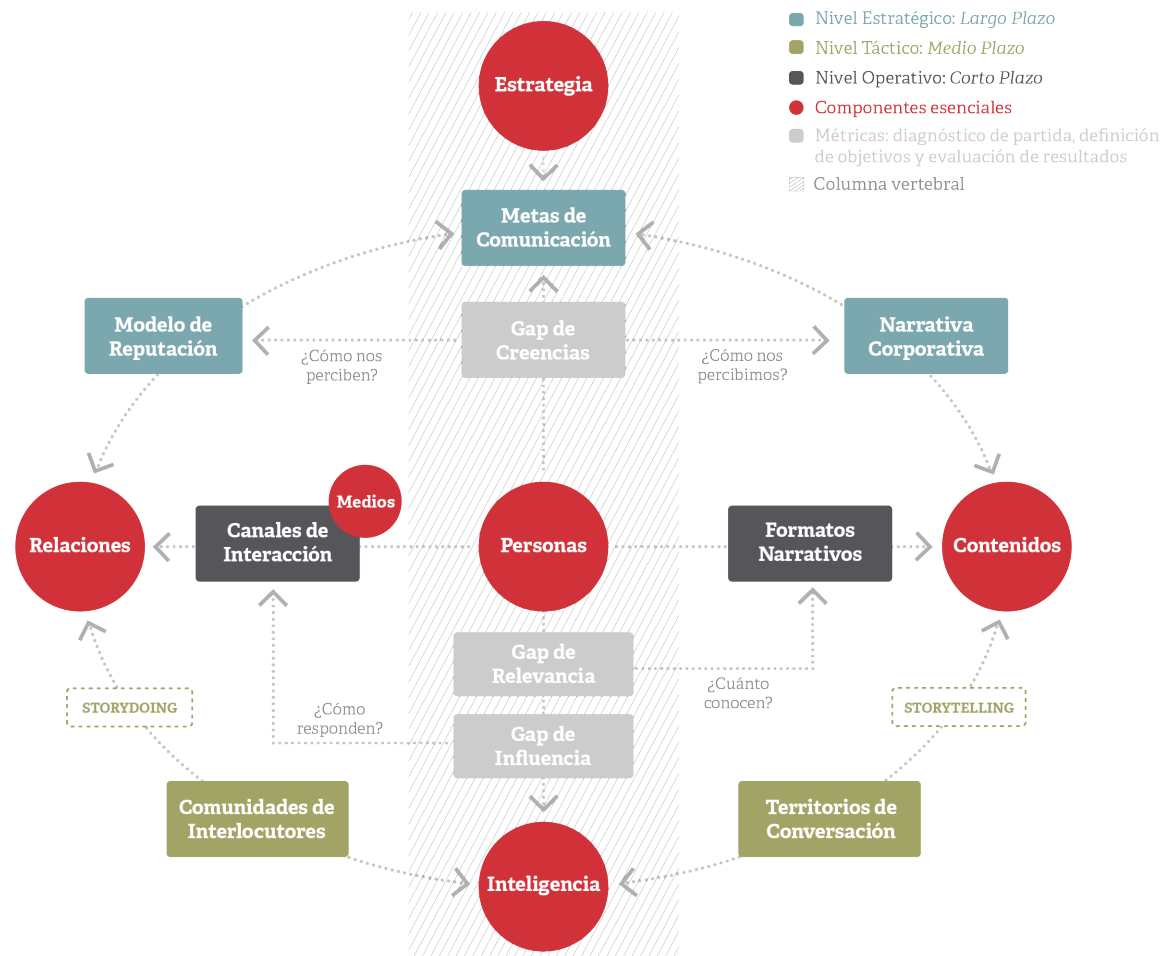
caeremos en el modo agencia. Si un cliente nos pide un evento, debemos darle un evento, por supuesto; pero también debemos ver su situación a través de este Sistema para poder ofrecerle otras cosas. Si nos limitamos a pensar de manera pequeña, sin altura intelectual, estaremos compitiendo a precio de oro con pymes que organizan eventos mucho mejor que nosotros. Hay que elevar el valor de los consultores de comunicación.

Debemos ser capaces de completar el esquema ante cualquier petición del cliente y ver más allá de lo que nos pide. Esto plantea un doble beneficio:

- **El cliente** saldrá beneficiado, porque quizás no había identificado correctamente sus necesidades, y el resultado es algo mucho más potente y de gran alcance.
- **La compañía** también se beneficia, porque permite la realización de proyectos ambiciosos que dan cabida a más áreas de especialidad y trabajos más a largo plazo, extendiendo así la colaboración en el tiempo.

Figura 9

El tablero de juego. Sistema de gestión



Si nos fijamos, para cada lugar de este sistema circular se están desarrollando soluciones y herramientas. Para modelo de reputación, tenemos Reputation Relevance; para narrativa corporativa, se trabaja en técnicas de *storytelling*; en contenidos estamos innovando en nuevos formatos *transmedia*; en relacionamiento estamos profundizando en eventos experienciales, de inmersión; en territorios y comunidades se avanza en métricas con MAPS.

El valor añadido de LLORENTE & CUENCA en este sentido es que con el esquema podemos entender lo que se necesita hacer, pero además disponemos de herramientas y técnicas para actuar en cualquier campo del círculo.

Todo depende de lo grande que el cliente quiera hacer el proyecto. Pero nosotros debemos abrir posibilidades. Es decir, plantear al cliente: «Usted necesita escuchar y nosotros tenemos MAPS». Si no quiere usar MAPS, porque ya tiene él otra herramienta, no pasa nada, puede proporcionarnos esa información. Pero conceptualmente, debemos resolver ese componente del círculo para realizar nuestra labor profesional.

Cerrando el círculo: contenidos, escucha, relaciones, estrategia.

Un cliente nos puede llegar desde cualquier punto del círculo. Nuestra obligación como consultores es situar en qué lugar está e intentar, conceptualmente, cerrar el círculo de esa petición.

La llegada del cliente puede ser desde el campo estratégico, porque quiere hacer un informe de Reputation Relevance para comprobar su posicionamiento reputacional. O puede ser, como en el caso de *Emotional Driving*, que su intención sea hacer un trabajo de relacionamiento, un evento de sensibilización de los trabajadores sobre seguridad vial. Las posibilidades son numerosas, y nosotros debemos ser capaces de entender todos los elementos que están en juego en cada caso y sacar el máximo partido (para el cliente y para LL&C) de la acción que debe realizar.

Examinemos un ejemplo. Una empresa acude a nosotros porque quiere realizar un video similar a uno que ha visto que hemos elaborado para otro cliente. Por lo tanto, llega a nosotros por el círculo de los **CONTENIDOS**. Nosotros, situados en el eje central del Sistema, en el pensamiento estratégico, nos preguntamos cómo podemos conectar esta

necesidad de un vídeo con otras cosas. ¿En qué medida un vídeo resuelve tus metas? ¿Potencia tu modelo de reputación? ¿Conecta con tu narrativa? ¿Quién escucha esa narrativa? ¿Hay alguien al otro lado? Hemos llegado al círculo de la **INTELIGENCIA**, imprescindible para poder avanzar. Nosotros debemos guiar al cliente a esa reflexión. Identificado el mensaje correcto que se quiere transmitir e insertado en la narrativa corporativa, tendremos que escuchar para identificar a las comunidades que son objeto de nuestro interés y saber qué territorios de conversación habitan.

Identificadas las comunidades, ¿cómo les hago llegar mis mensajes? El mejor modo es provocar eventos que nos permitan establecer **RELACIONES** con ellas. Relaciones en las redes, pero también relaciones en el mundo real. Esos eventos, con sus líderes de opinión, y en los que nos representan los protagonistas en la empresa en esos campos, son el mejor lugar para difundir nuestros mensajes, y a la vez pueden ser generadores de nuevos contenidos que difundir y darnos llegada a nuevos territorios. Si las metas de comunicación marcadas en la **ESTRATEGIA** se han cumplido, habremos cerrado el círculo con éxito.

El Sistema se estructura en tres niveles. El **nivel estratégico** conecta con la esencia de la empresa, con lo que esta es o quiere llegar a ser, con su narrativa y sus creencias compartidas. El **nivel táctico** abarca decisiones como qué territorios

atacar, qué comunidades son óptimas para nuestros objetivos, que eventos o hitos podemos crear para relacionarnos. Finalmente, el **nivel operativo** es lo práctico a corto plazo, todas las acciones necesarias para ponerlo en marcha y hacerlo realidad.

Dependiendo del cliente y de sus necesidades, está claro que en el círculo nos faltarán algunos elementos. Hay clientes muy estratégicos que no son capaces de descender a lo operativo; y viceversa, hay quien es muy práctico y tiene dificultades para ver las cosas desde el plano teórico. Otros solo ven la importancia de las relaciones y se olvidan de los contenidos. **Nuestra labor profesional es tratar de ayudarlos a trabajar sobre todos los elementos estratégicos y extraer el máximo beneficio de sus acciones.**

El centro son las personas

El empoderamiento del individuo, la personalización y la Transformación Digital hacen que no pueda elaborarse un marco conceptual de la comunicación sin situar en su centro a las personas.

Y al hablar de personas hablamos también del consultor. Debido al desdibujo de las fronteras entre disciplinas, es esencial ser distintos para resolver los desafíos de consultoría que se nos presentan. No valen los perfiles de antes

“

Si las metas de comunicación marcadas en la estrategia se han cumplido, habremos cerrado el círculo con éxito

ni las herramientas de antes para actuar en el mundo que habitamos hoy. Necesitamos marcos conceptuales más líquidos para adaptarnos a ese cambio. Por eso **este Sistema no es rígido, sino fluido**. Puede recorrerse de arriba abajo o al revés, o puede recorrerse girando.

Los tres gaps que es preciso afrontar —de creencias, de relevancia o de influencia— cuentan con métricas que van siguiendo su evolución. **La meta estratégica es la de creencias, y las metas más tácticas, incluso operativas, son las de relevancia e influencia**. Si nos fijamos, cada una de ellas corresponde a los retos de la Transformación Digital: hipertransparencia (creencias), infoxicación (relevancia) y personalización (influencia).

El gap de creencias tiene que ver con cómo nos percibimos internamente, que es de donde nace la narrativa, y cómo nos perciben nuestros grupos de interés. Y para mejorar el cómo nos perciben, hay que actuar en las relaciones, creando hitos que nos permitan relacionarnos con las comunidades que nos interesan.

Pensar zoom-in zoom-out

En el mundo actual, hay que lograr pensar como consultor cambiando el foco permanentemente, acercándose y alejándose para verlo todo según diferentes perspectivas. Porque en el mundo en red todo está conectado, y eso solo puede verse desde arriba. Hay que levantar la vista. Es lo que hemos llamado *zoom-in zoom-out*.

Pensemos, por ejemplo, que un incendio en un bosque histórico puede movilizar primero al territorio bosque, pero de ahí saltar al territorio naturaleza y, por ósmosis, al territorio más pequeño de “salvemos a las ballenas”. Y entonces nos encontramos con los activistas de las ballenas trabajando para salvar el bosque. Eso nos sorprenderá si solo vemos con *zoom-in*, pero levantando el foco, comprendemos las conexiones que funcionan en este caso. He aquí una muestra de lo delicado de nuestro trabajo, porque **cuando tocamos un nodo, por pequeño que este sea, tenemos que saber cuáles están conectados con él**, si queremos evitar sorpresas desagradables.



Los 3 gaps que es preciso afrontar son el de creencias, el de relevancia y el de influencia

Esto es lo que nos permite, cuando un cliente plantea que quiere llegar a mucha gente, explicarle que lo primero es escuchar con inteligencia y ver el mapa de la situación geográfica de comunidades y territorios, para poder planear como ampliar su influencia.

Del sistema a la acción. El plan

¿Cómo llevar a la práctica el Sistema de Gestión? **El Sistema no es un modelo cronológico, sino que constituye un marco de pensamiento para analizar la situación y plantear cómo abordarla del modo más ventajoso.** Nos permite ofrecer a

los clientes el mejor servicio posible de consultoría. Pero no nos ofrece la respuesta a una pregunta muy necesaria: ¿qué hago primero? Para eso, se necesita un plan de acción estructurado en fases. Ese será precisamente el contenido del próximo capítulo. Pasamos a la acción. Tenemos un plan.

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...).

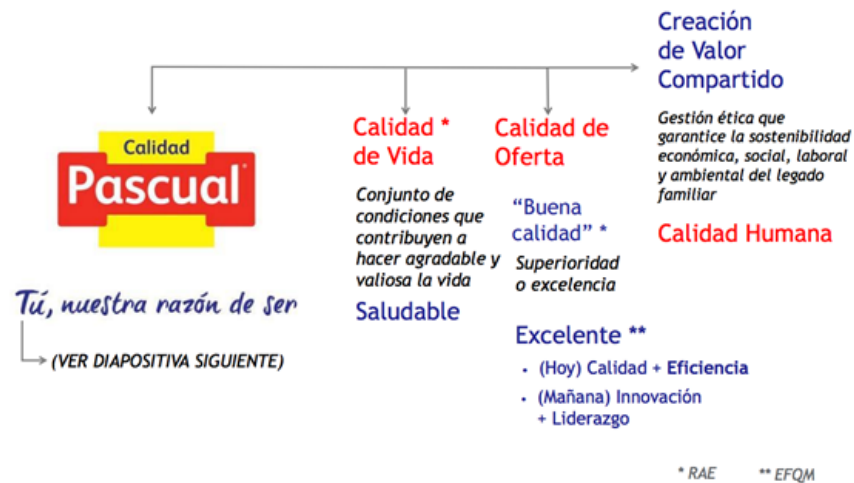
Nivel operativo

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

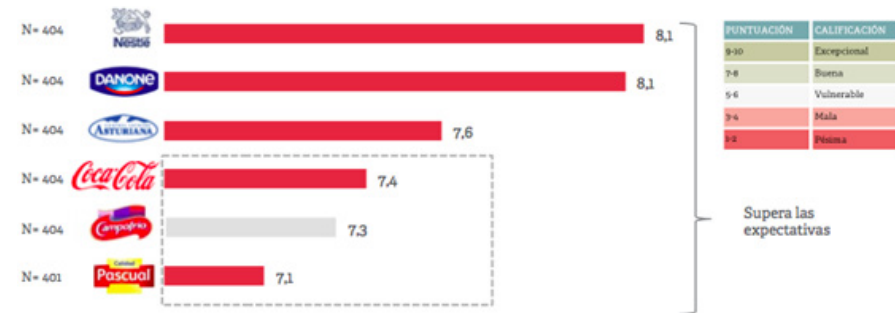
- **Acción Ruta Pascual**: serie de crónicas en vivo (contenidos audiovisuales e interacción en redes sociales) de las jornadas de trabajo de los comerciales de Pascual visitando y atendiendo a sus clientes por las cafeterías y restaurantes del centro de Madrid.
 - » **Métricas de relevancia**: 36 mil 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

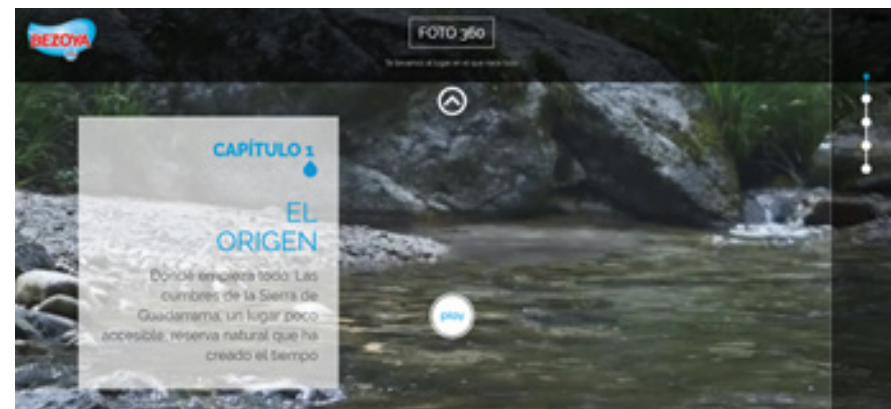


Materiales

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.**

