

LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una
lengua común

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





Capítulo 10

Jugar una partida. Plan de acción



Caso de éxito

El caso de Gonvarri-Gestamp Renewables - Emotional Driving Challenge

Proyecto: Emotional Driving Challenge.



Cliente: Gonvarri-Gestamp Renewables.



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

Duración: noviembre 2014 - actualidad.

Reto desde la óptica del cliente

Al inicio, dos necesidades relativamente pequeñas e inconexas:

- **Desarrollar una narrativa** que explique en qué contribuye su compañía a la sociedad, en primer lugar, a los empleados y, después, a distintas comunidades con las que convive la empresa.
- **Dinamizar un evento:** la copa de Navidad y que no resulte un acto vacío de contenido y frívolo.

Solución propuesta

Conectar ambas necesidades en una propuesta con opciones de crecimiento que fuera más allá de la copa de Navidad.

- Priorizar una única aportación a la sociedad, que sea sencilla de comunicar y que tenga el mayor impacto ciudadano.
- Poner de largo ese relato aprovechando la copa de Navidad y presentando el evento como el primer paso de un programa para todo el año 2015.

En la práctica y desde nuestro modelo de fases

¿Dónde se ubica lo que nos pide el cliente?

El cliente nos contacta para pedirnos dos cosas concretas que podrían ubicarse en pasos muy distintos y distantes en nuestro modelo de fases.

- La necesidad de desarrollar una narrativa estaría englobada en la parte que denominamos **estratégica**.
- La dinamización del evento de la copa de Navidad, (un evento de confraternización de los empleados y del equipo directivo), se situaría en la parte que denominamos **operativa** en “Interacciones” y “Difusión”.

Sin embargo, fuimos capaces de trabajar todas las fases, convenciéndonos junto con el cliente de que al escoger la narrativa y un ejemplo podíamos explotar todo su potencial a lo largo de los meses siguientes.

Desarrollemos cada fase:

Nivel Estratégico

Este primer nivel se asocia a las tareas de análisis, reflexión y decisiones básicas (las que atañen a la Estrategia, Narrativa, Riesgos y Oportunidades, Comunidades y Territorios y Protagonistas).

1. Estrategia

Todo comienza con la visión y los objetivos del cliente. Gonvarri es una empresa que trabaja el acero para producir un amplio abanico de productos. Querían poner en valor ante sus *stakeholders* que haciendo eso **contribuían al bienestar de las sociedades en las que operaban**.

El reto consistía en escoger cuál, de entre la enorme variedad de actividades y de beneficios que según ellos aportaban, era su gran contribución. ¿Empleo?, ¿Energías Renovables? ¿Impuestos?

Uno de los productos que fabrica Gonvarri son vallas de carretera y de carrocerías (cada vez más “inteligentes”) para la industria del automóvil, y nos dimos cuenta de que esta era la más concreta y tangible aportación, **Gonvarri favorecía la Seguridad Vial**.

Decidimos concentrar la comunicación en sus empleados y destacar la aportación de Gonvarri en la protección de conductores y viandantes gracias a la fabricación de estas vallas.

2. Narrativa: “Doing good by doing well”

Escogimos como protagonistas a los ciudadanos que a diario circulan por las carreteras de todos los países en los que se venden sus productos (por ejemplo, todo en los que se distribuyen los vehículos del grupo Volkswagen).

A modo de metáfora, la compañía se apoyó en las vidas de sus empleados a los que no sólo deben proteger en el puesto de trabajo sino también en los trayectos *in itinere* que realizan para ir y volver de los edificios y fábricas a sus casas.

- La empresa asumía ampliar su compromiso con la seguridad y la higiene a lo que sucedía fuera de su esfera habitual.
- Este esquema serviría de paraguas para desarrollar varios relatos dirigidos a conmovir y comprometer a sus colaboradores en la tarea.
- Ellos servirían, a su vez, de los mejores embajadores del mensaje que quería transmitir la organización.

3. Riesgos y Oportunidades

Esta narrativa ofrecía puntos fuertes y débiles, como todas. Las revisamos para tenerlas en cuentas antes de definir los relatos. Por ejemplo, se consideraron:

- **Riesgos:**
 - » Obviamente las muertes y las consecuencias graves de los accidentes en carreteras se deben a muchas causas. Más allá de las características de los coches o de las protecciones en las vías, el estado de las calzadas, las condiciones de conducción, el comportamiento del resto de los conductores, etc., influyen mucho en los resultados. La compañía podría pasar a asumir una responsabilidad que claramente la superaba.

- » Además, extender el compromiso con la seguridad e higiene de los trabajadores superando los procesos que se llevaban a cabo en sus propias instalaciones les exponía a un ámbito sobre el que no tenían control por completo.
- » La Seguridad Vial es un tópico muy explotado y constituye un territorio que otros muchos ya capitalizaban. En ese contexto, el rol de Gonvarri podía pasar definitivamente desapercibido.

- **Oportunidades:**

- » El Departamento de RRHH era un aliado en esta visión ambiciosa, convencido de que así pondría más en valor sus esfuerzos en la materia de la accidentalidad de todos los profesionales.
- » Como siempre ocurre, los riesgos son al mismo tiempo una fuente de oportunidades. Como muchas organizaciones, empresas y actores civiles estaban comprometidos en el objetivo y habían llevado a cabo un sin número de iniciativas interesantes, la visión de Gonvarri podría sumarse de forma complementaria. Esto les relacionaría con ellos de forma genuina.
- » El mensaje detrás de la narrativa tenía un valor universal indudable.
- » Disponían de canales y espacios a raíz de su proyecto Leading The Change (en adelante LTC) que les permitirían extender y enriquecer su narrativa: habían llevado a los móviles, tablets y computadoras de sus empleados una nueva forma de comunicación más conversacional y participativa.

4. Comunidades

El negocio de una empresa B2B se ve condicionado por personas que desempeñan roles como empleados, accionistas, clientes, proveedores, reguladores, etc. Sin embargo, si pretendíamos tener éxito con la narrativa escogida debíamos prescindir de esa forma de entender al interlocutor al que te diriges.

Un empleado, antes que tu colaborador, es madre, hermano, fan de una marca de coches, experta montañera o cocinero aficionado. **Sus relaciones informales en la empresa vienen marcadas por esos aspectos, no por su pertenencia a un departamento o a un nivel jerárquico concretos.**

El proyecto LTC había puesto de manifiesto estas sensibilidades y cómo cuestiones como la solidaridad o el deporte estimulaban su sentido de pertenencia y los articulaban.

Sería un aspecto importante de cara a realizar acciones que realmente tuvieran impacto en ellos. De forma especial, se identificó que cuando se relacionaban entre ellos o con la compañía su lenguaje era fundamentalmente emocional, algo que puede resultar obvio pero que a menudo se olvida.

5. Territorios y Protagonistas

Una vez seleccionado el **territorio de la Seguridad Vial**, tocaba analizar quién es quién en ese espacio, cómo se podía **ganar legitimidad** viniendo de una empresa prácticamente desconocida en sus foros, cuáles eran sus hitos en el calendario y qué comunidades tomaban partido en la masa de conversaciones.

Se identificaron las iniciativas de asociaciones como AESLEME, que trabajaba desde 1990 por la prevención de accidentes de tráfico, las de la Fundación MAPFRE y las de otros actores legítimos en el territorio. Se comenzó una aproximación a estas organizaciones intercambiando invitaciones a eventos abiertos o corporativos.

Por otro lado, **colocar el foco en los empleados**, permitió conocer las prioridades de estos a la hora de conducir de una forma segura e, incluso, descubrir historias personales alrededor de sus hábitos de transporte privado.

Nivel Táctico

Una vez que terminamos esta etapa de análisis, reflexión y decisiones básicas, abordamos el nivel táctico. Este es en el que se identifican historias, planifican acciones, se elaboran los primeros contenidos y se preparan canales (Relatos e Historias y Contenido).

6. Relatos e historias

Pensando en la copa de Navidad, creímos oportuno utilizar el evento para **saber más de lo que los empleados opinaban acerca de la Seguridad Vial (escucha)**. Para hacerlo, se distinguió el que sería el elemento diferencial por excelencia de los contenidos:

- Debían basarse en historias personales.
- Tenían que descansar en las emociones positivas.

Para que el proyecto de Gonvarri destacara, entendimos que no podíamos repetir el esquema que vincula la seguridad al volante con emociones negativas. Se han realizado un sinnúmero de campañas que te animan a conducir de un modo prudente desde las consecuencias dramáticas y el miedo. Así que buscamos el enfoque contrario, **poner el foco en las emociones positivas: ¿qué te hace conducir seguro?** Esa fue la pregunta que preparamos, haciendo énfasis en cuáles de esas razones se basaban en emociones positivas. De pronto ya teníamos un “*leiv motiv*” para el evento que marcaba claramente un comienzo que podría extenderse a lo largo de las historias de cada asistente en los siguientes meses.

7. Contenidos (formatos y canales)

Sabíamos que los canales para este programa de comunicación serían los encuentros presenciales, como la copa de Navidad, y la Intranet (LTC). Sin embargo debíamos escoger **de qué manera íbamos a llevar el contenido y prolongar su difusión a lo largo de un año.**

- En primer lugar, propusimos, y fue aprobado, recurrir a la **gamificación**. Diseñamos un juego en el que los empleados podrían participar. Votarían cuáles de las emociones positivas identificadas por ellos mismos eran las más importantes desde su punto de vista. Así dinamizaríamos los contenidos.
 - » Por tanto, trabajamos sobre la Intranet para preparar el juego (la propuesta de ideas, la votación, los resultados individuales y globales) y sobre el evento de la Copa para que mostrara este espíritu.
- En segundo lugar, pensamos que precisaríamos de audiovisuales, algo a lo que los empleados ya estaban muy acostumbrados porque LTC contaba con más de 100 vídeos desarrollados en los últimos tres años.
 - » Se planteó una web serie protagonizada por empleados que tuvieran historias que contar acerca de sus reflexiones al volante para ir y regresar de casa al trabajo de forma segura.
 - » También se preparó la grabación del evento de la copa de Navidad para impulsar el espíritu del desafío.
- En tercero, se preparó la agenda del evento con detalle de manera que lográsemos el máximo nivel de *engagement* por parte de todos los asistentes.
 - » Junto con AESLEME, asociación con la que Gonvarri firmó un convenio de colaboración, se escogieron ponentes que antes del brindis típico, formaran a los empleados reunidos en las mejores prácticas al volante. También, contamos con algunos testimonios de personas que sufren años más tarde las consecuencias de accidentes.
 - » Se planteó una actividad para todos los presentes: tendrían que escribir en un simple post-it qué les hacía conducir seguros desde una óptica positiva y se les animó a pegarlos sobre un gran panel con la fotografía de un coche accidentado.

- En cuarto, se previó recoger todos los post-it para elaborar un libro que legitimara el desafío de los siguientes 12 meses.
 - » En él escribirían el Presidente de Gonvarri, un amplio abanico de personas reconocidas en el Territorio de la Seguridad Vial, así como las persona que contribuyeran en el desarrollo del Emotional Driving Challenge.
 - » El libro tendría el respaldo de una buena editorial y un acabado de primera para que pudiera servir de material de referencia para todos los colaboradores.

Nivel Operativo

Y llegamos a la fase de ejecución lo que denominamos en la metodología el **nivel operativo**. En este incluimos las fases que implican en paralelo la Inteligencia y Escucha, las Interacciones, la Difusión y las Métricas.

8. Inteligencia y escucha

Se definieron indicadores para conocer el grado de éxito de cada iniciativa de comunicación dentro del Programa.

- Por ejemplo, en la copa de Navidad se tuvo en cuenta el número total de asistentes que compartieron sus motivos positivos para conducir seguros.

- En la Intranet, en cuanto se lanzó el juego, se siguió el número de ideas propuestas, el número de visitantes al apartado de LTC con el desafío, el número de votos totales cosechados, el número y la calidad de las reacciones ante cada planteamiento.
- En el exterior, se escucharon atentamente las menciones que el proyecto despertaba y que se correspondían concretamente con empleados que compartían la iniciativa desde sus perfiles personales.
- El número de visualizaciones de los vídeos también sirvió de elemento de evaluación de la eficacia del proyecto.

9. Interacciones

El proyecto, una vez definido en su esencia como una conversación dentro de la compañía pero abierta a todos los colaboradores, perseguía estimular el mayor número de interacciones posibles entre todos los trabajadores de la empresa, fueran quiénes fueran.

- El evento de la copa de Navidad fue en sí mismo una excusa para estimular la interacción entre todos los asistentes entre los que se estableció una conexión emocional gracias a la contribución de los ponentes.
- El departamento de comunicación distribuyó las tareas para todo el año entre sus integrantes. Uno de ellos se encargó de estimular la participación en el desafío y de responder a cuántos visitantes de la Intranet se interesaban por él.

10. Difusión

Cada contenido elaborado contó con un pequeño plan para darlo a conocer. Se utilizaron el correo electrónico, los diferentes canales de la Intranet pero también elementos visuales en las oficinas y fábricas.

- Dentro de la lógica de la gamificación, se hicieron anuncios periódicos con los resultados parciales y totales.
- La Web Serie fue liberando sus contenidos episodio a episodio.
- Se hizo entrega del libro a cada empleado y a los participantes en el territorio Seguridad Vial con los que se habían establecido vínculos. A todos se les había convocado al evento de presentación de la publicación.

11. Métricas

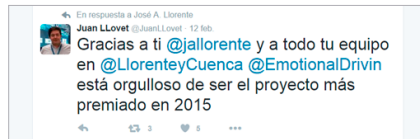
Siempre hablamos de la necesidad de superar los indicadores habituales en la comunicación como la cobertura en medios, los seguidores e, incluso, los más básicos del *engagement* como de las recomendaciones.

Para intentar ir más allá, Emotional Driving Challenge contempló **indicadores** propios de lo que se denomina **output** en el mundo anglosajón (número de vídeos o publicaciones y su alcance), e incorporó otros más ambiciosos llamados **outcome** (resultado efectivo en las creencias y en los comportamientos).

- El proyecto aspiraba a conseguir que los empleados mejoraran su actitud al volante para reducir el riesgo de accidentes de tráfico. Eso sería fruto de ese impacto sobre las creencias que influyera en los comportamientos.
- No se tenían estadísticas que reflejaran el número de bajas por este tipo de incidentes. Así, decidimos apostar por saber si el recuerdo del programa de comunicación lograba que al sentarse en el coche, los empleados modificaran su predisposición a ser más prudentes. Se realizó una encuesta con esa pregunta.
 - » El resultado fue impactante: más del 90 % de los empleados reconoció que al comenzar cada trayecto se acordaban de las emociones positivas que les hacían ser prudentes al conducir.

Reconocimientos

- El cliente se sorprendió del impacto del proyecto que ha adoptado como su principal programa desde la óptica de la gestión de la Reputación y de la Sostenibilidad.
- Felicitó a todo el equipo implicado de LLORENTE & CUENCA.
- Regaló el libro a todos los empleados de la oficina de Madrid a modo de detalle por el compromiso demostrado con la Firma.



- El proyecto se ha convertido en el más premiado en la historia de nuestra compañía:
 - » Mejor Acción Social de Relaciones Públicas y Mejor Comunicación Interna de los Recursos Humanos en Publifestival.
 - » Mejor iniciativa en Innovación en RSC del mundo en los International CSR Excellence Awards.

- » Oro en la categoría de Comunicación Interna en los Premios Eikon.
- » Gold en la categoría Communications or PR Campaign/Program of the Year – Internal Communications. The International Business Awards.
- » Mención de honor en los Mercury Excellence Awards 2015 en la categoría de Campaigns – Corporate/Commercial: Corporate Social Responsibility Practices.
- » Mejor práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y Gestión Responsable por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.
- » Reconocimiento Best Practice en Seguridad Vial Laboral por la Dirección General de Tráfico.
- » Mejor campaña de Comunicación Interna en los Corporate Engagement Awards 2015 (CEA).
- » Gold en la categoría Automotive en los EMEA SABRE Awards 2016.
- » Premios Expansión a las 50 Mejores Ideas Digitales. Emotional Driving (categoría Talento Digital).
- » Gonvarri's Emotional Driving Webseries. Categoría: Branded Content Campaign of the Year. The 2016 International Business Awards.

Materiales

Site Emotional Driving

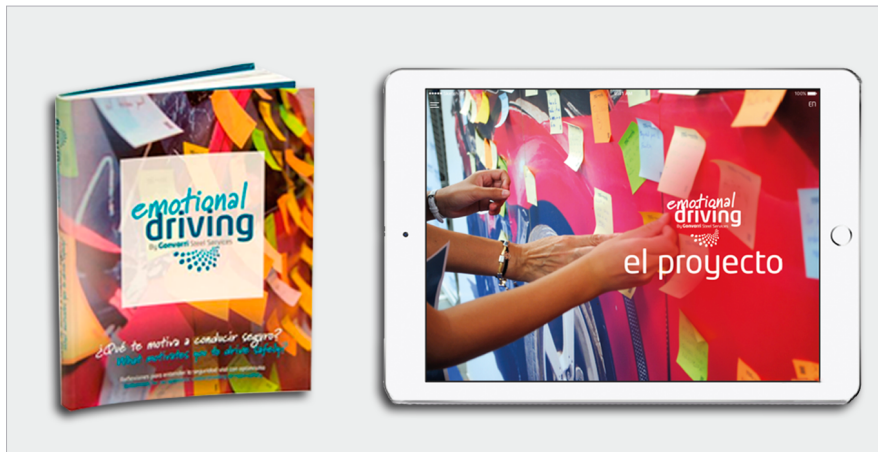


Webserie Emotional Driving



Materiales

Libro y APP



Caso de éxito

El caso de Vitaldent

Proyecto: proyecto D.



Cliente: Vitaldent.

VITALDENT

Áreas implicadas: Crisis y Litigios.

Duración: febrero 2016 - junio 2016.

Reto desde la óptica del cliente

Al inicio, el cliente nos plantea tres necesidades:

- **Contener el daño reputacional de Vitaldent** tras la publicación en medios de la comisión de delitos económicos de fraude y blanqueo por parte de su presidente y directiva contra sus franquiciados.
- **Contener el daño en el negocio para propiciar su continuidad futura.** La compañía iba a verse muy afectada por las informaciones.
- **Rebajar el tono muy negativo de la conversación en redes sociales (RRSS) y medios:** en RRSS Vitaldent llegó a ser Trending Topic (TT) en España por las informaciones publicadas en casi la totalidad de medios del país. Las primeras 48 horas han tenido un alto coste reputacional para la compañía.

Solución propuesta

Establecemos una **estrategia de comunicación que rebaje el tono negativo de las futuras publicaciones** para la recuperación de la reputación de la compañía. Buscamos transmitir el mensaje de que estamos ante una compañía viable económicamente y que garantiza el mejor servicio, calidad y profesionalidad de su personal. Se establecieron tres ejes principales:

- Diseñamos una estrategia coordinada con la estrategia legal de la compañía.
- La enfocamos desde una perspectiva *multi-stakeholder*, poniendo énfasis en todos los colectivos: pacientes, franquiciados, empleados, medios de comunicación nacionales tanto en papel como en online y líderes de opinión y comunidades claves para el negocio en la Red. Para eso definimos previamente territorios y comunidades de interés.
- Contactamos a los periodistas que iban a liderar la información para que supieran que el modelo y la continuidad de negocio no estaba en juego. No se iba a dejar a un solo cliente sin su tratamiento. Para ello nos garantizamos que iba a ser el mismo discurso que el de la fiscalía y la policía nacional. De hecho conseguimos que así lo trasladen ellos a los medios. De esa forma logramos que en el *prime time* de los telediarios no hubiera imágenes de clínicas cerradas y pacientes insatisfechos. La foto debía ser de normalidad a la puerta de las clínicas.

En la práctica y desde nuestro modelo de fases

¿Dónde se ubica lo que nos pide el cliente?

El cliente nos contacta para pedirnos dos cosas que podrían ubicarse en pasos muy distintos y distantes en nuestro modelo de fases.

- La necesidad de contener el daño reputacional de Vitaldent tras la publicación en medios de la intervención judicial y la detención de la cúpula directiva, que estaría englobada en la parte que denominamos **estrategia**.

- La necesidad de rebajar el tono negativo de la conversación en RRSS y dar imagen de normalidad en torno a la actividad de la firma, se englobarían en la parte **operativa**, en concreto en “Escucha e Inteligencia”, “Interacciones” y “Difusión propios y ajenos”.

Desarrollemos cada fase:

Nivel Estratégico

1. Estrategia

Todo comienza con la visión y los objetivos del cliente. Vitaldent es líder del sector odontológico español y destaca por tener un compromiso con la calidad en sus profesionales, servicios y productos.

Las publicaciones y la exposición pública de la empresa requerían **comunicar su posicionamiento en relación a las acusaciones** y que éste fuera recogido por los principales medios.

El reto consistía en frenar el daño reputacional de Vitaldent. Fue entonces, con el análisis del escenario y de los riesgos existentes, cuando se definió la necesidad de que se visualizará la normalidad en el funcionamiento diario de las clínicas.

2. Narrativa: la prioridad de Vitaldent son sus pacientes

Los pacientes y los profesionales siempre estuvieron en el centro del relato. Escogimos como protagonistas a los pacientes que en el momento de las publicaciones vieron peligrar sus tratamientos ante un posible cierre.

- Vitaldent asumía que la prioridad eran y serían sus pacientes y centraba en ello todos sus esfuerzos.
- Vitaldent ofrecía garantías en la calidad de sus servicios, productos y, sobre todo, profesionales.
- Vitaldent mostraba su total predisposición a colaborar en las actuaciones judiciales que se estaban produciendo.

3. Riesgos y Oportunidades

- **Riesgos:**
 - » Vitaldent estaba siendo investigado en aquel momento, por lo que no se conocía el alcance real de las imputaciones en sumario. Había que establecer un cortafuegos y distanciarse de esa zona.
 - » Era imposible contactar con todos los franquiciados para verificar la calidad de sus servicios y productos.
- **Oportunidades:**
 - » Todavía no se había producido contacto con pacientes, franquiciados y empleados para que la compañía les situara en los acontecimientos, lo cual suponía una oportunidad para el posicionamiento de la empresa.

- » No se había contactado con medios para reaccionar ante las publicaciones, lo cual era también una oportunidad de posicionamiento con la designación de un portavoz formado para la comunicación de la narrativa.
- » No se había fijado posición en la conversación digital.

4. Comunidades

Hicimos un trabajo inicial de identificación de las comunidades en las que se encontraban los principales *stakeholders* (pacientes, consumidores, ciudadanos, franquiciados, proveedores, financieras, empleados, medios de comunicación y fondos de inversión), y se priorizó el trabajo con las siguientes.

Franquiciados. Vitaldent es un modelo de empresa en estructura de franquicias y clínicas propias. Era básico identificar la comunidad de franquiciados de cara a la adecuación del mensaje a los mismos y poder tranquilizarles ante las publicaciones acontecidas. Más aún procediendo las denuncias de su seno.

Pacientes: la mayoría de ellos no habían completado su tratamiento, y casi todos lo financian. Este hecho determinó unas necesidades comunicativas específicas para dicha comunidad e hizo centrar un relato en ella.

Los **medios de comunicación**, que jugarían un papel fundamental para llegar a la opinión pública, a los pacientes, a los franquiciados y a la administración.

Financieras. Esencial explicarles en todo momento cuál era el proyecto de salida de la crisis para mantener su apoyo vivo y sostener el negocio.

Proveedores. Esta comunidad resultaba clave, ya que si se cortaba el suministro de material en el momento en el que iban a producirse tensiones de tesorería, el proyecto se pondría en peligro.

5. Territorios y Protagonistas

Vistas las comunidades describimos en qué territorios se situaban: salud, innovación y negocio.

Nivel Táctico

6. Relatos e historias

Pensando en frenar el daño reputacional tras las publicaciones en medios sobre delitos fiscales, establecimos una serie de *items* que debían cumplir los relatos e historias:

- Basarse en la transparencia respecto a la situación de la compañía.
- Poner el foco en la garantía del mejor servicio para el paciente y en la continuidad de sus tratamientos.
- Desmontar las acusaciones de falta de calidad en su servicio y en sus productos.
- Hacer referencia a la disposición a colaborar con las actuaciones judiciales en marcha en aquel momento por parte de Vitaldent.
- Demostrar la unidad entre empresa, empleados (sobre todo odontólogos), franquiciados y pacientes.

7. Contenidos (formatos y canales)

Sabíamos que el principal vehículo comunicativo en esta acción iba a ser el contacto con los medios de comunicación y, de modo secundario (pero prioritario), la acción en RRSS. Sin embargo, debíamos escoger **de qué manera íbamos a llevar el contenido y prolongar su difusión para detener el daño reputacional de la compañía.**

- El primer día se preparó un comunicado para los medios de comunicación que incluía nuestros principales mensajes para que estos dispusieran de nuestra versión para el principal informativo nocturno.
- En segundo lugar, se formó a un portavoz para el traslado de los mensajes a los medios. Se preparó una rueda de prensa en la sede de la empresa que serviría para reforzar nuestro mensaje de normalidad, atención a los pacientes, profesionalidad y respeto a la intervención judicial.
- En tercer lugar, se debía trasladar a pacientes y franquiciados la sensación de seguridad y de trabajo normalizado. Se trasladaron comunicados a sus franquiciados y a sus pacientes para que dispusieran de los mensajes e ideas clave, así como de toda la información necesaria y justa para atender las previsibles dudas.
- En cuarto lugar, había que trasladar los mensajes a la comunidad online, para lo que se decidió poner en marcha la campaña #SomosVitaldent.
 - » Detectamos en Twitter a algunos empleados haciéndose fotos con un cartel en el que usaban el Hashtag citado. Vimos la oportuni-

dad de realizar toda una campaña de marketing de influencia moviendo grupos de *Whatsapp* con empleados realizando acciones concretas que fueran viralizando nuestros mensajes en la red.

- » Se hizo de manera temática, semana a semana. Una semana hablábamos de pacientes y la siguiente de profesionalidad o de calidad en los productos. Para ello realizábamos diferentes materiales: píldoras de un minuto con pacientes, médicos, empleados,... transmitiendo una imagen de unidad en torno al común orgullo de pertenencia. Todos #SomosVitaldent.

Nivel Operativo

8. Inteligencia y escucha

Se definieron indicadores para conocer el estadio de crisis de la compañía y la medida de superación o funcionamiento de la misma.

- Impactos en los medios, es decir, en qué medios aparecía el cliente, si el círculo era cerrado o no, si había publicaciones anteriores perjudiciales para la reputación de la compañía, etc.
- Estado de la conversación en RRSS.
- Conversaciones con los top *target* disponibles en la firma para obtener todo el *briefing* necesario sobre el caso investigado, las causas, los imputados, las posibles consecuencias y las necesidades de su entorno.

- Contacto con los abogados de la compañía para alinear la comunicación con el cauce estratégico legal de la misma.

9. Interacciones

Se mantuvo contacto continuado con todas las comunidades detectadas para transmitir unidad y transparencia.

10. Difusión

Cada comunidad requería llevar a cabo una operación concreta. Se disponía del método de portavocía personal con los medios, de Intranet/mailling para los franquiciados y pacientes, y de RRSS para abordar la comunidad online.

- Dentro de la lógica de priorización, se abordó en un primer plano la tranquilidad de franquiciados y pacientes, facilitándoles información constante con todas las explicaciones referentes al caso a través de su Intranet, mailing e información en clínicas.
- En un segundo término era básico posicionarse en medios y dar sensación de control. Los formatos más utilizados fueron la rueda de prensa, comunicados y entrevistas. También se hizo un reportaje con Equipo de Investigación de la Sexta y abrimos las clínicas para que pudieran comprobar la calidad de las mismas y de sus profesionales.

- En el entorno digital se realizó la campaña en torno al lema #SomosVitaldent.

11. Métricas

En el contexto de la comunicación de crisis, las métricas son imperativas para la evaluación y diagnóstico inicial, para identificar nuevos riesgos y para redefinir de forma constante la estrategia y la táctica.

En primer lugar, el tono de las publicaciones en medios fue el indicador que nos demostró una primera pequeña victoria. Los medios no cuestionaron el modelo de negocio, ni pudieron describir problemas en las clínicas.

En lo relativo a las métricas del trato con franquiciados y pacientes, fue muy gratificante observar que tras los cambios sufridos por la compañía, cada vez había menos quejas que atender por su parte. La disminución de estas llamadas constituyó un segundo indicador de éxito básico.

Asimismo, en lo referente a las RRSS, se midió la proyección, viralización y uso de la campaña #SomosVitaldent. Estos resultados contribuyeron signifi-

cativamente a medir el cambio de tendencia de la conversación negativa en redes a una conversación centrada en el orgullo de pertenencia por parte de los empleados.

Reconocimientos

- El cliente estuvo muy satisfecho con todo el apoyo durante los momentos más difíciles de la compañía.
- La firma agradeció a los equipos su profesional atención y dedicación en vista de los resultados.
- El caso se ha convertido en uno de los más característicos en la historia de la gestión de crisis en LLORENTE & CUENCA. El hecho de partir de cero con un cliente que apenas dispone relación con los medios, y de poder llegar a reducir sustancialmente el miedo entre sus pacientes, ha supuesto un hito importante de cara a próximos retos.

Materiales

Publicaciones iniciales



Primera rueda de prensa del portavoz formado



Materiales

Campaña Somos Vitaldent



Evolución de la conversación



