

LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una
lengua común

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

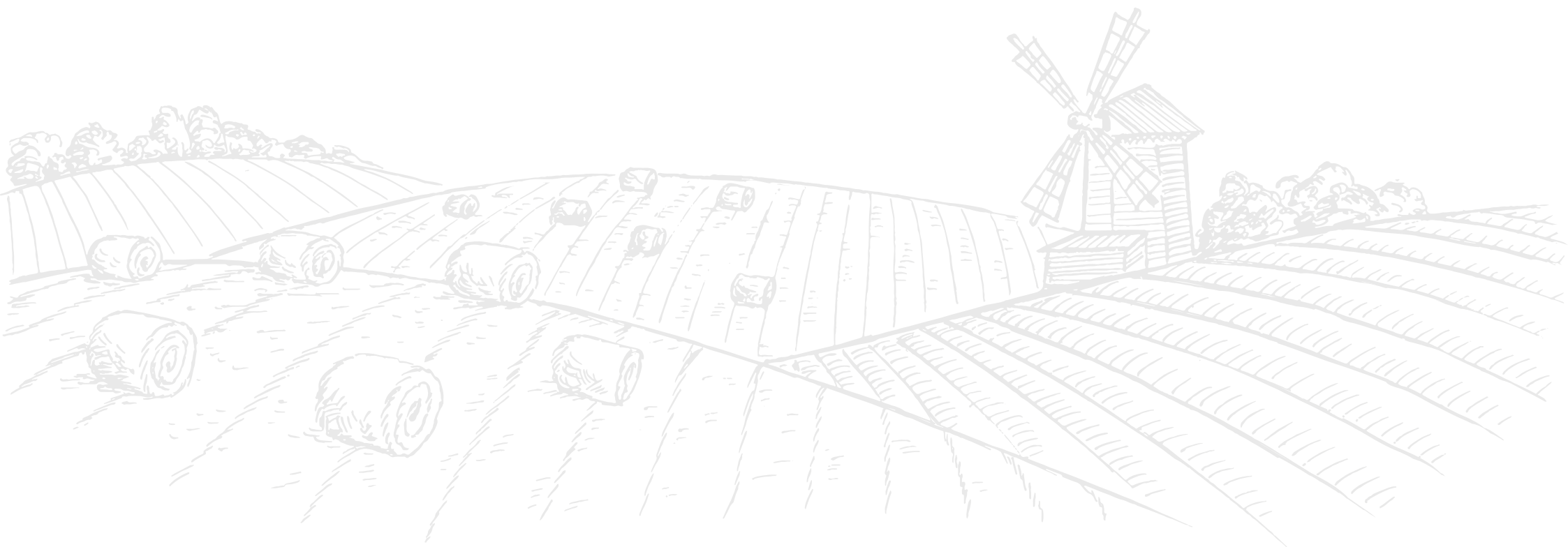


Antes de entrar en materia... véase página 50



Capítulo 8

De la cobertura a la inteligencia



Caso de éxito

El caso de Vitaldent

Proyecto: proyecto D.



Cliente: Vitaldent.

VITALDENT

Áreas implicadas: Crisis y Litigios.

Duración: febrero 2016 -
marzo 2016.

Reto desde la óptica del cliente

Al inicio: necesidad de frenar el daño reputacional que la detención de la cúpula directiva de la compañía produce en la marca y que supone que prácticamente dejen de producirse nuevas contrataciones del servicio.

Con la crisis controlada: trabajar en la neutralización de nuevos *issues*.

En la práctica y desde el proceso de la cobertura a la inteligencia

Fase de escucha

Al inicio de la crisis, el equipo de Crisis y el de Litigios proceden de camino al hotel donde se convoca a LL&C a preparar un *monitoring* de lo que están publicando los medios.

Ya en el hotel, reunidos con los cuadros medios de la compañía se toma *breafing* del caso con el fin de contrastar la información que publican los medios con los directivos. Además se investiga:

- Mapa de poder interno.
- Historia de la compañía.
- Modelo de negocio.

- Situación financiera.
- Escenario legal.
- Estructura de comunicación interna y externa.
- Relación con franquiciados, proveedores y financieras.
- Viabilidad del negocio.
- Estrategia comunicativa de la policía y la fiscalía. (Su visión del caso).

Identificación temprana (datos)

La información recogida genera un número importante de datos cuya medición implica la determinación del nivel de alerta en el que se encuentra la compañía. En este caso, estamos ante una crisis muy grave que amenaza la viabilidad de la compañía.

Tras la identificación temprana del nivel de riesgo, debe realizarse la primera evaluación de los indicadores obtenidos.

Evaluación / valoración (indicadores)

La gravedad de la crisis nos enfrenta a la pregunta de si la empresa es viable y si el relato de los medios va a ir sobre el riesgo que puede sufrir la continuidad de los tratamientos. La semana anterior, hay que recordar, que las clínicas de Fanident echaban el cierre dejando a sus pacientes sin tratamiento.

Es el momento de facilitar una síntesis de los datos obtenidos y evaluados. Esto se realiza en una reunión a puerta cerrada entre los equipos de Crisis y de Litigios.

Priorización (diagnóstico)

La síntesis realizada sobre la evaluación de los datos obtenidos nos permite llegar a un diagnóstico sobre la extrema gravedad reputacional de la crisis que está sufriendo Vitaldent y la necesidad de establecer una recomendación de actuación eficaz para neutralizar la propagación y extensión del daño reputacional.

En este punto es preciso hacer un análisis comparativo de crisis similares en la compañía, o en otras compañías del mismo tipo.

El caso Fanident nos marca de manera clara que la narración en torno al *issue* que enfrentamos debe ser diametralmente la contraria. Debemos impedir que las cámaras de TV salgan en directo en las puertas de las clínicas mostrando el cierre y pacientes quejándose por la situación. La imagen debería ser de relativa normalidad.

Anticipación (tendencias)

Con el histórico completo, podemos anticipar posibles situaciones de riesgo y el modelo de actuación para cada una. Por ejemplo, si la imagen de las primeras horas fuera de caos y crítica ante las puertas de las clínicas, las tendencias de casos similares indican que franquiciados o financieras podrían intentar huir de la situación colocando a la compañía en una situación casi imposible de solventar.

Queda en este punto realizar la alineación de la recomendación que vamos a hacer con el *Business Plan*. En este caso el problema es que la cúpula directiva estaba desmontada. Así que son los cuadros medios los que deben definir cuáles son en ese momento los objetivos estratégicos para salvar el negocio, redefiniendo el *Mission Statement* con el fin de poner en su frontispicio los valores, que al parecer, al menos por las noticias publicadas en los medios, no poseía la cúpula directiva que en ese momento estaba en la cárcel.

Recomendaciones

Y llegamos a la fase de activación, que es la que nos conduce directamente a la Inteligencia. En ella realizamos el planteamiento estratégico de neutralización de la crisis en medios y redes sociales en 24 horas.

Trasladar a los medios el mensaje de que Vitaldent está siendo dirigido en ese momento por los cuadros medios que nada tienen que ver con actividades supuestamente irregulares.

- Lograr que la policía y la fiscalía manden el mensaje a los medios de que el negocio es solvente, viable y no está en riesgo.
- Conseguir que la imagen en los telediarios sea de normalidad en las clínicas.
- Dar la cara con una portavoz que demuestre transparencia y ponga por delante los valores de una nueva compañía.
- Definir con exactitud los territorios de conversación y las comunidades a las que debemos dirigir los mensajes.
- Lograr catalizar el orgullo de pertenencia de los empleados y los odontólogos, junto a sus *brand lovers*, en la defensa de la compañía, cambiando el sentido y el tono de la conversación digital.
- Mostrar y demostrar la profesionalidad del equipo médico, además de la alta calidad de los implantes.

Materiales

Publicaciones iniciales



Primera rueda de prensa del portavoz formado

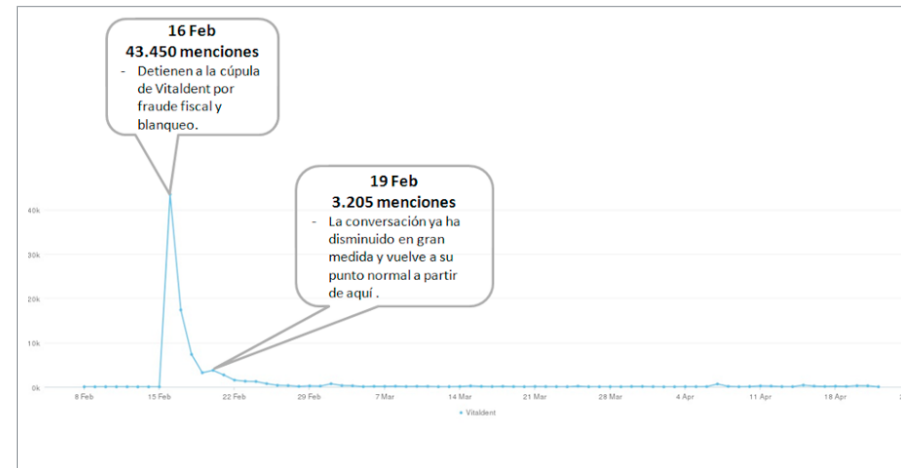


Materiales

Campaña Somos Vitaldent

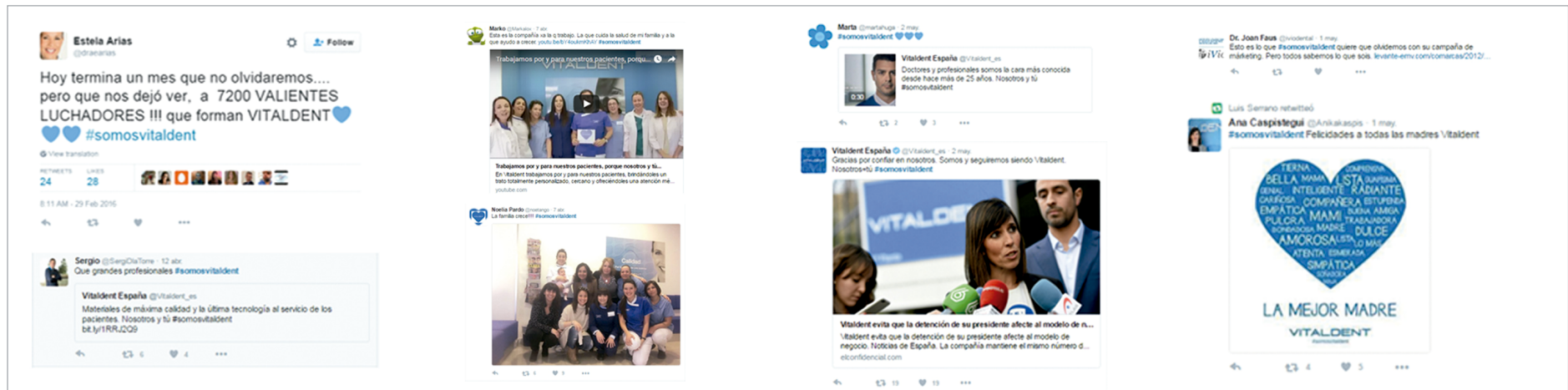


Evolución de la conversación



Materiales

RRSS



Caso de éxito

El caso de Gas Natural Fenosa

Proyecto: EAP.

Cliente: Gas Natural Fenosa.



Áreas implicadas: Asuntos Públicos.

Duración: permanente.

Reto desde la óptica del cliente

La actividad parlamentaria tiene un creciente impacto sobre la reputación y los resultados del negocio. Con el objetivo de anticipar los riesgos regulatorios, se puso en marcha un sistema de Escucha Activa Parlamentaria (EAP), que ayudara a nuestro cliente (Gas Natural Fenosa) a entender lo que ocurre en el Parlamento y el mejor modo de contrarrestar o aprovechar esta actividad.

En la práctica y desde el proceso de la cobertura a la inteligencia

Fase previa: planificación

En una primera fase, se planifica junto con el cliente cómo se desarrollará la EAP:

- Mapa de issues.
- Fuentes de información.
- Destinatarios de la información.
- Formato del envío.
- Estructura de los entregables.

En primer lugar, se elabora un mapa de *issues* con el cliente. Este mapa no se trata de un documento cerrado, sino que es un elemento vivo que se irá actualizando conforme la actualidad social, económica o política haga aparecer nuevos temas de interés. Es importante elaborarlo siempre con el cliente porque es él quien conoce los asuntos relevantes para su negocio. Con su *feedback*, podremos establecer qué actividad es relevante o irrelevante para la estrategia de la compañía.

Las principales fuentes que se van a utilizar para obtener los datos que nutrirán la EAP son:

- Boletines oficiales publicados en las páginas oficiales de Congreso y Senado, para conocer las iniciativas que los grupos parlamentarios registran.
- Órdenes del día de las sesiones parlamentarias, tanto de los plenos como de las comisiones, para conocer anticipadamente los debates que se van a producir.
- *Streaming* de las comparecencias de interés para el negocio, que se emiten por las páginas oficiales de Congreso y Senado.
- Páginas de los grupos parlamentarios.
- Referencias del Consejo de Ministros.
- Medios de comunicación.
- Redes sociales de los partidos y parlamentarios.
- Contactos personales con personas del entorno parlamentario o directamente con los parlamentarios.

El cliente decide que la información sea recibida por el equipo de Asuntos Públicos de Gas Natural Fenosa, que hará un análisis adicional al de LLORENTE & CUENCA antes de enviarlo a sus destinatarios internos.

Para los envíos se establece un sistema dual: por correo electrónico y en el sistema de Augure de Gas Natural Fenosa (software que se adapta a la EAP).

Se establecen varios tipos de envío:

- Agendas semanales, todos los lunes a primera hora, con los hitos parlamentarios de la semana.
- Informes diarios de resumen de la actividad parlamentaria. La actividad en los asuntos de interés para el negocio es muy alta lo que recomienda que se hagan resúmenes diarios. Estos informes contienen información básica con un menor grado de análisis.
- Resumen de comparecencias, que se envían finalizadas estas intervenciones.

- Alertas parlamentarias, cuando surgen temas de interés que requieren una advertencia inmediata.
- Informe del Consejo de Ministros, destacando los acuerdos más relevantes.
- Informe mensual de análisis. En estos informes, se analizan las iniciativas que se han registrado en el pasado mes, viendo cuál ha sido la tendencia y aportando recomendaciones de acción.

Alerta

La recopilación de los datos se realiza mediante el seguimiento por consultores, con el apoyo de algunas herramientas digitales. Al no ser fiables al 100 %, el trabajo clave es el de los consultores.

Una vez recopilados todos los datos (iniciativas parlamentarias, declaraciones realizadas por líderes políticos, información filtrada a prensa, conversaciones que hemos mantenido...) se procede a analizar su relevancia para el negocio.

Si los consultores detectan algún dato de especial relevancia, se envía mediante una alerta que advierte al cliente sobre la necesidad de una acción inmediata.

Medición

Debido al volumen de información que se maneja (sólo en las iniciativas registradas en el Congreso, hablamos de más de 3.000 ítems al mes) es necesario hacer un análisis para descartar la información irrelevante.

La información restante suele tener un volumen aún demasiado alto para aportar valor, no obstante, la medición de esta información agregada sí nos aporta valor. Podemos medir el nivel de interés que los distintos subtemas han tenido: número de iniciativas que ha habido sobre el sistema eléctrico, número de iniciativas que ha habido sobre ayudas a la extracción de carbón... o cuántos grupos parlamentarios tienen inquietud por un tema.

Estas mediciones nos permiten elaborar indicadores (de riesgo regulatorio según el volumen de iniciativas y no tanto por el contenido en sí, por ejemplo) que facilita la valoración del impacto de la actividad parlamentaria en el negocio.

Los informes mensuales se nutren de este tipo de información agregada y su análisis comparativo, como veremos más adelante.

Síntesis

Los consultores seleccionan aquellos datos relacionados con el mapa de *issues* o que, sin estarlo, suponen una novedad que estiman relevante.

Se puede elaborar un diagnóstico de la situación relacionando unas iniciativas con otras o con acontecimientos extraparlamentarios (alguna noticia que haga que los líderes políticos hayan tenido interés por ese tema).

Con este diagnóstico, estamos en disposición de priorizar cuáles son los datos que aportan valor al cliente y deben ser incluidos en el informe diario. Facilitamos que el cliente comprenda la actualidad parlamentaria haciendo que se fije en lo más relevante para su negocio (que puede que no sea lo más relevante en los medios).

Análisis comparativo

Una nueva capa de análisis es relacionar la información con lo que ha venido sucediendo anteriormente. Esto nos permite establecer:

- Anticipar cuál va a ser la tendencia. Si en anteriores ocasiones, siempre que ha habido un apagón, determinados partidos políticos han registrado iniciativas muy agresivas contra la compañía que finalmente no han tenido impacto, podemos establecer que las iniciativas que haya tras un

nuevo apagón no van a tenerlo si siguen el mismo patrón. Sin embargo, si ante un nuevo apagón, otros grupos parlamentarios más allá de los habituales, registran iniciativas o la orientación de las mismas es diferente, podemos anticipar que el impacto puede no ser el mismo que en anteriores ocasiones.

- Anticipar un creciente riesgo regulatorio. Si mes a mes vemos cómo van creciendo el número de iniciativas/declaraciones sobre un tema o que más y más partidos políticos hablan del tema, podemos establecer que en los siguientes meses seguirá creciendo y la presión desde el Parlamento puede obligar a que el Gobierno deba tomar alguna medida regulatoria.

En ambos casos, es el análisis comparativo el que nos permite anticipar lo que vaya a suceder. Es importante que los datos estén registrados de algún modo para ser consultados y así garantizar la calidad de la información.

Alineación con el Plan Estratégico

Con la información que hemos recopilado y analizado, su conexión interna e histórica y su relación con los objetivos del negocio, podemos obtener un informe de la situación de gran valor para el cliente.

Para ayudar al cliente a influir sobre la actividad parlamentaria, debemos conocer cuál es el Plan Estratégico de la compañía, cuáles son sus objetivos.

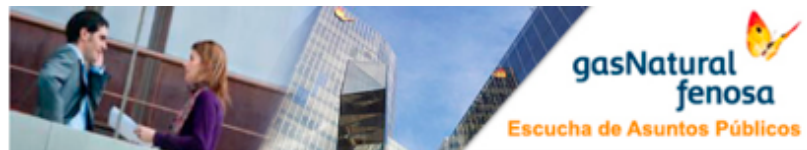
El mapa de *issues* integra asuntos que son importantes para el negocio, pero no tienen por qué ser los más relevantes para el Comité de Dirección. Puede que existan nuevas líneas de negocio por las que están apostando y que no nos han trasladado o que los objetivos prioritarios del CEO o el CD sean otros diferentes a los que nosotros (o las personas del cliente con quienes trabajamos) presupongamos.

Las recomendaciones de acción tendrán más valor para el cliente en tanto en cuanto respondan a estos objetivos del PE. Si damos recomendaciones que no responden a estos objetivos, la inteligencia que elaboramos pierde calidad y, por tanto, interés.

En estos momentos, en los que el fomento de las redes inteligentes (industria 4.0) se ha convertido en objetivo prioritario, es más sencillo hacer recomendaciones y que estas lleguen a los miembros del Comité Directivo del cliente frente a recomendaciones que se realizan sobre el negocio del día a día, que se quedan en el nivel de cargos intermedios que trabajan sobre ese *issue* concreto.

Materiales

Informe Escucha de Asuntos Públicos (EAP)



1) Cortes Generales

Congreso de los Diputados

La comparecencia del ministro de Energía, Turismo y Agenda Digital se ha dividido en los tres temas principales de su área de competencias.

Energía

El ministro empieza su discurso haciendo referencia al marco normativo internacional y europeo en materia energética y de lucha contra el cambio climático.

- **Acuerdo de París:** Su voluntad es mantener la temperatura mundial en el nivel de los niveles industriales. Para conseguirlo, la UE empezará a aplicar medidas cuando entre en vigor toda la nueva normativa a partir del próximo año.

Informe escucha parlamentaria

Parlamento de Andalucía

El Parlamento de Andalucía ha sido el que ha registrado mayor actividad parlamentaria hasta la fecha. La presentación de iniciativas ha sido una constante durante meses, si bien en número mucho menor que en el periodo analizado.

Desde finales del mes de agosto, todos los grupos parlamentarios han presentado alguna iniciativa parlamentaria, alcanzando un total conjunto de 36. Se trata, la mayoría de ellas, de **iniciativas de control e impulso de la acción de gobierno**, no habiéndose presentado ninguna iniciativa legislativa.



GP Podemos

La conservación del espacio natural de Doñana, y la **oposición al proyecto de almacenamiento de gas** en el subsuelo de las zonas circundantes al espacio natural de Doñana **es de muy alta prioridad en la agenda legislativa** de este grupo en el Parlamento de Andalucía.

Indicadores de prioridad legislativa

1. De las 218 iniciativas presentadas en el Parlamento de Andalucía desde el día 20 de agosto hasta el día 6 de octubre, 32 iniciativas han tratado sobre este tema, lo que supone el **14,67% del total de actividad del grupo** en este periodo.

Para determinar la prioridad legislativa de un tema, no solo hay que valorar qué peso relativo tiene cuantitativamente sobre el total de iniciativas, sino también cómo las tramitan. En este caso, se constata que de las 12 PNLs presentadas, solo 2 han tenido relevancia suficiente para el grupo para que quieran tramitarlas en el Pleno (el Pleno tiene mayor repercusión mediática que la Comisión, por lo que los grupos incluyen aquellos temas que quieren situar en la agenda o que son más relevantes para ellos en este órgano), y de esas 2, una de ellas es la de Doñana, lo que deja claro que realmente quieren darle importancia.

3. Sobre el total de iniciativas presentadas sobre el tema de Doñana (35), las iniciativas presentadas por Podemos representan el **85,71% de la actividad**.

4. La diputada más activa ha sido **Mercedes Barranco**.

En relación con las iniciativas de mayor repercusión, el Grupo Parlamentario de Podemos ha presentado **2 Proposiciones No de Ley** (en Pleno y comisión), relativas a la **paralización cautelar del proyecto «Marismas Occidentales»** de extracción y almacenamiento de gas en el entorno de Doñana, en que se insta al Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía a **utilizar las acciones que estén a su disposición en la vía judicial para paralizar el proyecto**.

Podemos está priorizando el debate de estas iniciativas, incluyéndolas en el orden del día de los respectivos órganos (una semana después de su calificación ya se ha debatido en el Pleno).

Hay dos factores principales que permiten explicar la alta actividad que desarrollan en este ámbito:

- El factor de proximidad territorial. La descentralización política y administrativa acerca las instituciones a los territorios y a sus habitantes, lo que facilita que las problemáticas circunscritas a un ámbito o territorio específico tengan mayor repercusión si se tratan en el ámbito competencial más cercano.
- La diputada más activa, Mercedes Barranco, es una persona de evidente sensibilidad ecologista. Es licenciada en Ciencias Ambientales y máster en calidad y medio ambiente. Ha trabajado como consultora de calidad y medio ambiente y como gestora ambiental.

GP Izquierda Unida

La paralización del proyecto de almacenamiento de gas en el subsuelo de las zonas circundantes al espacio natural de Doñana es de **alta prioridad** en la agenda

