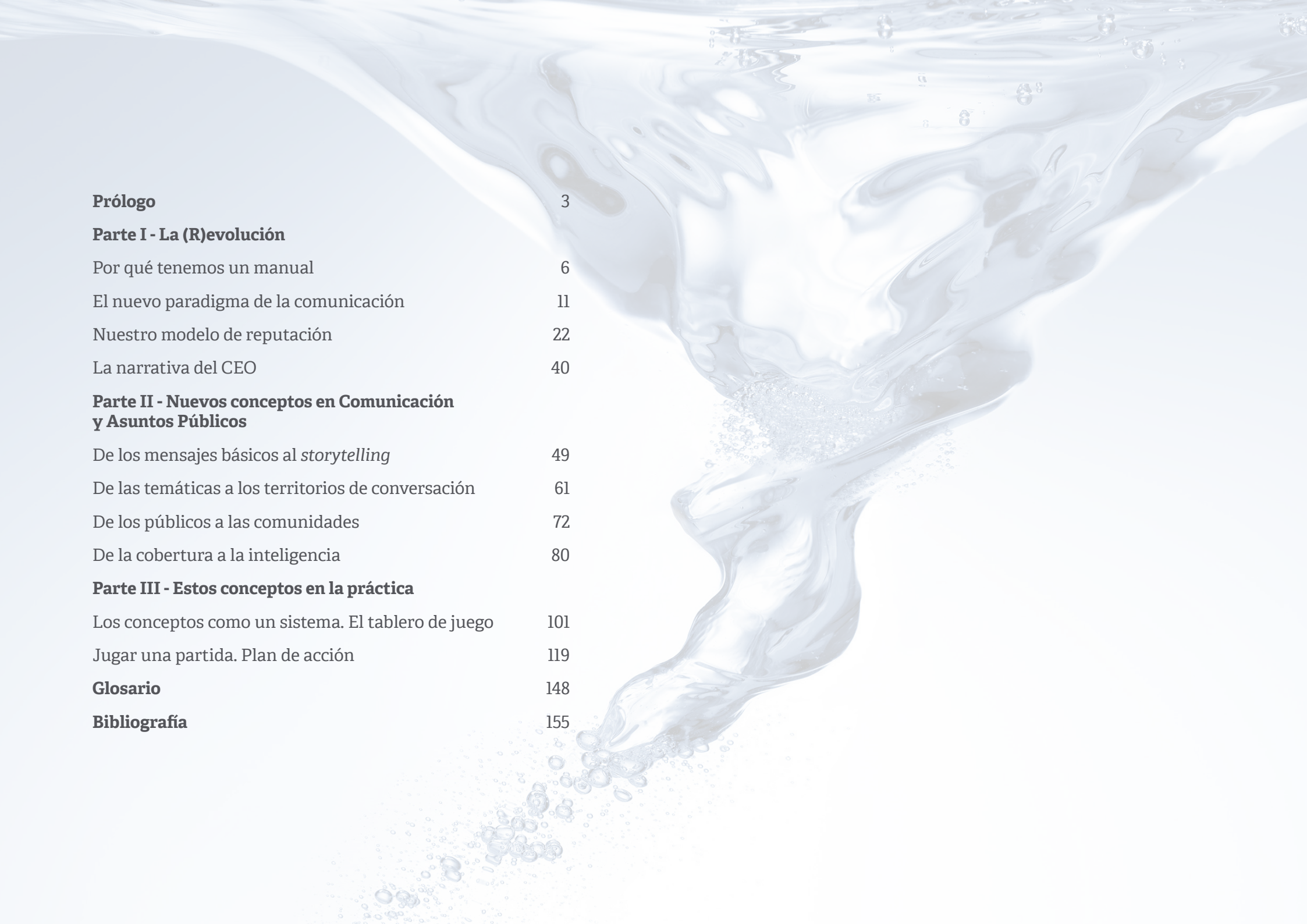


LLORENTE & CUENCA

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 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

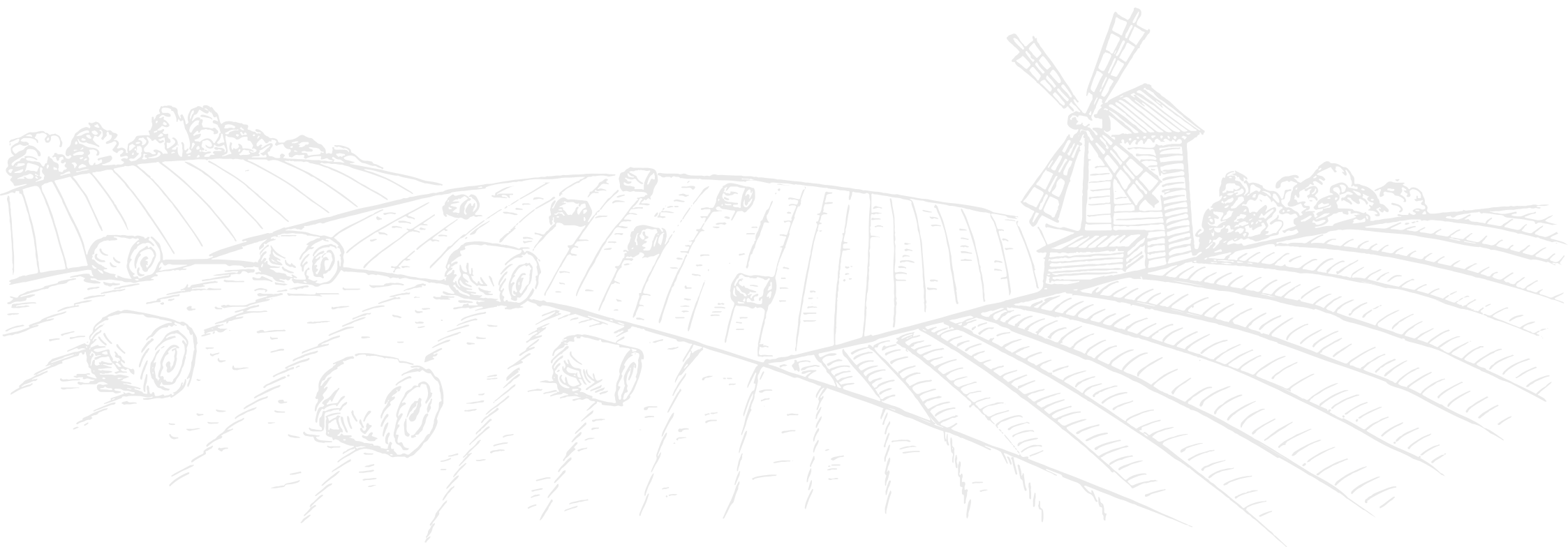


Antes de entrar en materia... véase página 50



Capítulo 6

De las temáticas a los territorios de conversación





Capítulo 6

De las temáticas a los territorios de conversación

El concepto de territorio se define como una **masa estable de conversación**. Por ejemplo, el acto físico de correr lleva haciéndose como *hobby* muchas décadas, pero correr, en sí mismo, no es un territorio. Sin embargo, cuando personas que comparten el interés común de correr generan un espacio de conversación sobre este aspecto y alcanza un volumen y una estabilidad, entonces se convierte en territorio: nace el *running*.

La estabilidad de la conversación es importante, ya que una moda o pico pasajero sobre un tema concreto no es un territorio. **Es necesario que la conversación se prolongue en el tiempo**. ¿Cuántos meses o años deben transcurrir? La respuesta no es concreta, pero puede decirse que el tiempo necesario para que consolide su estructura basada en tres ejes de relación fundamentales: las **personas**, los **contenidos** y el **tiempo**.

Pongamos por ejemplo el foco en el negocio responsable. La conversación al respecto ha tardado tiempo en crecer lo suficiente y estabilizarse, pero en la actualidad, es sin duda un territorio de máxima relevancia para las compañías y para sus clientes o consumidores. Cuando una compañía como Telefónica se acerca a nosotros para que le ayudemos a generar *engagement* interno con su estrategia de negocio

responsable, tenemos que plantearnos cómo funciona un territorio. En el caso de Play to move, que se puede analizar en detalle más adelante, los tres ejes ya mencionados (personas, contenidos y tiempo) son relevantes a la hora de definir una estrategia de comunicación coherente en la que se aporte un relato relevante al territorio.

Los contenidos en relación con el tiempo construyen la agenda. Es un elemento básico y permite identificar con facilidad si algo es o no un territorio. Por ejemplo, el arte es un territorio claro: su agenda son las ferias de arte, inauguraciones de galerías, efemérides... Las marcas tendrán que intentar influir en los puntos de la agenda: ya sea aprovechando las oportunidades que presentan o creando hitos nuevos que son de interés para los habitantes del territorio.

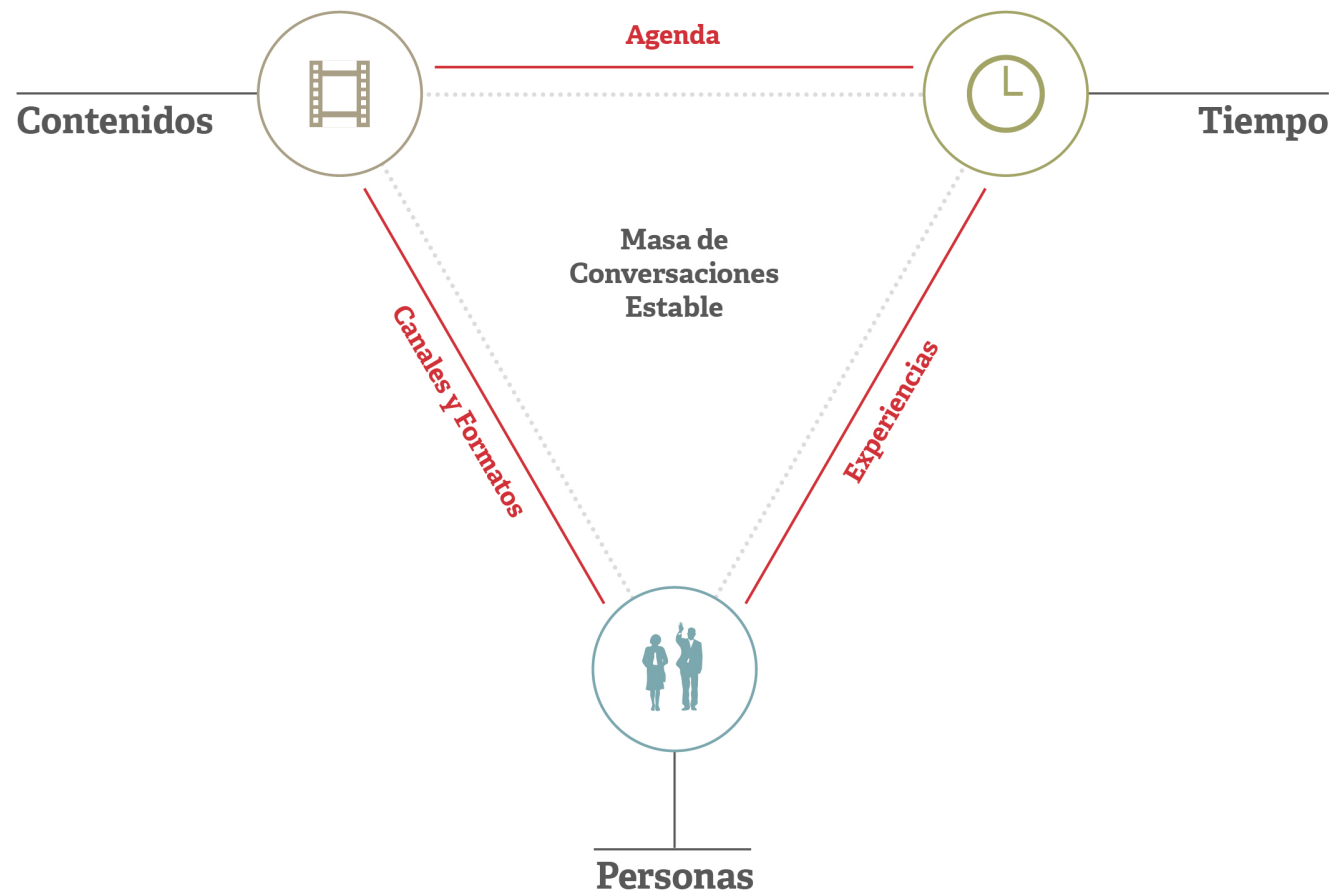
Los contenidos en relación con las personas se asientan y estabilizan sobre canales y formatos. No todos los canales o formatos son adecuados para cada territorio. En el arte contemporáneo, por ejemplo, utilizar el canal de revista tradicional no sería un buen formato. Hay que aprender a identificar adecuadamente cuáles son los idóneos en cada caso.



La estabilidad es importante, una moda o pico pasajero sobre un tema concreto no es un territorio

Figura 5

Estructura de los territorios de conversación



Las personas en relación con el tiempo construyen experiencias, y esto es lo más importante. La máxima aspiración para una marca en un territorio no es influir en la agenda o crear un canal propio, sino generar una experiencia en los habitantes del territorio, ya que esto les proporcionará un recuerdo potente y consolidará la idea que se quiere transmitir y que “se aloja” en la experiencia.

¿Se puede crear un territorio?

Esta es una pregunta frecuente y la respuesta es **no**.

Las marcas y empresas, en su perspectiva tradicional, miran a las personas en relación a ellas mismas, las catalogan según la relación con la empresa. Por lo tanto, piensan: “este es un empleado, este es un consumidor, este es un proveedor”. Son algo en relación a la empresa.

Al tratar de identificar territorios y comunidades, debe practicarse otra abstracción diferente. Tenemos que salirnos de nosotros mismos, porque **los territorios preexisten**, ya están ahí, no dependen de nosotros, no nos necesitan para nada. Existen territorios de cocina japonesa o de juego de parchís, pero no existen en relación a la empresa. Existen, sin más. Por lo tanto, no puedo crearlos. **Lo que sí puedo hacer es participar en la conversación e influir en ella escuchándola antes.**

Si las marcas logran ganar un espacio relevante en un territorio pasarán a ser *stakeholders*, pero ahora no lo son. Son ajenos a ellos, pero deben interesarles igualmente.

¿Cómo encontramos el territorio de una marca? Profundización e intersección

Para definir cuál o cuáles son los territorios de una marca, es importante tener en cuenta los puntos de sinergia que existen entre nuestras comunidades y la compañía. Es decir, **el territorio de una empresa será aquel en el que coincidan la narrativa y la propuesta de valor de la compañía con las comunidades a las que nos dirigimos.**

Los territorios más grandes están copados: cine, arte, innovación, sostenibilidad... Hay tanta gente hablando de ello, son tan grandes, que es muy difícil lograr visibilidad en ellos. En el territorio de la música, por ejemplo, si llega una marca pequeña o media y quiere empezar a trabajar en el ámbito, lo va a tener muy difícil. ¿Cómo vas a lograr que se te vea? La masa de conversaciones es enorme. La agenda está totalmente llena.

¿Qué se puede hacer? **buscar un nuevo territorio, bien por profundización o bien por intersección en el que la marca y nuestras comunidades tengan valores compartidos.**

- **Profundización** consiste en investigar el territorio mediante la escucha activa para encontrar algo que conecte con mi negocio dentro de ese territorio y que sea mucho más específico. Si seguimos en el arte, podemos hacer un relato no sobre el arte en general, sino sobre el arte urbano. Esto aporta algo pequeño, pero muy significativo, porque permite tener un relato en un territorio grande. Si generamos un relato en el territorio “arte urbano”, contamos con un relato en el territorio “arte”, pero en un rincón menos copado por los demás.
- **Intersección** es lograr tu sitio por la mezcla de dos o más territorios. Hay un buen ejemplo como es [Creators Project](#) de Intel. La empresa quería tener un relato de tecnología aplicada a la innovación pero el territorio se encontraba muy masificado. Entonces se volvió hacia el territorio Arte, también masificado y realizó una intersección de ambos. Se ocuparía de la tecnología aplicada al arte: resultó que ese lugar estaba vacío.

Este hallazgo permite algo todavía más interesante que lo anterior: tener a la vez un relato en el territorio arte y en el territorio tecnología. Con un solo relato aportas valor y construyes presencia en dos territorios. Aportas valor para las comunidades artísticas, y también para las tecnológicas.

Sin legitimidad nada puede lograrse

Cuando una marca llega a un territorio tiene que construirse su legitimidad. No puede llegar a la conversación con aires de grandeza, necesita ganarse la confianza de la comunidad para que la doten de legitimidad. Sin ella no podrá participar en la conversación ni establecer relaciones ni, por tanto, lanzar sus historias. Esa legitimidad es elástica, pero también delicada, ya que puede llegar a romperse.

¿Si una compañía no tiene nada que ver con el deporte, pero “compra” a Cristiano Ronaldo, puede hablar en un territorio?, sí; pero lo que verdaderamente le aportará una legitimidad fuerte y consolidada es aportar valor al territorio, y eso se gana con relaciones, tiempo y contenidos. Contar con un líder de opinión puede ayudar a un despegue puntual, pero se trata más de paciencia y trabajo.

Cuando un cliente viene sin tener claro el territorio que quiere habitar, **lo primero que hay que hacer es escuchar para saber dónde podemos participar y aportar valor.**

¿Dónde escuchar primariamente? Antes de nada en el ámbito de la compañía. Si la compañía es del sector seguros, pues nos dirigiremos a ese lugar. Si escuchamos correctamente, podremos recibir *tips* que nos sugieren pistas sobre otros territorios conectados con ese en los que ya tienes un germen de legitimidad.

“

Cuando una marca llega a un territorio necesita ganarse la confianza de la comunidad para que la doten de legitimidad

La legitimidad puede llegar a romperse. Incluso por la manera de entrar en el propio territorio. Una constructora, por ejemplo, no es legítima en el territorio de la creatividad. Pero si hace cosas en pisos, acciones con artistas emergentes en reformas, que aportan valor a pisos y eso se destina a fundaciones, quizás podría lograrse.

Si luchas contra tu propia naturaleza, contra lo que eres, contra tu narrativa, estarás tirando el dinero y no habrás conseguido ningún grado de penetración.

La narrativa tiene que ser lo suficientemente estratégica para que te permita evolucionar de manera coherente. Por eso hay territorios contradictorios. No puedes habitar el territorio de la seguridad vial y el de la velocidad. **Los territorios en los que decides cohabitar ofrecen información sobre ti, cuáles son tus intereses; una información que tiene que tener coherencia en su conjunto.** En última instancia dicen quién eres tú. Por eso la elección de los territorios es clave para una empresa.

Además, la marca tiene que escoger las personas más adecuadas para dialogar en los territorios. La idea clásica del portavoz de marca, portavoz corporativo o cómo se le quiera llamar (normalmente el CEO) no es válida en el ecosistema de los territorios. Debe haber personas que dialoguen desde la legiti-

midad de que conocen las temáticas, participan en los eventos y están insertos en comunidades de ese territorio. Personas creíbles y que tengan visibilidad en ese territorio.

El concepto de tiempo es clave también para la legitimidad. Hay que fasear la entrada en un territorio, hay que ser creíble, estudiar con quién hablo, qué aporte a la agenda, etc. Decidir si patrocino cosas que ya están en la agenda o creo hitos nuevos.

El territorio como herramienta

El concepto de territorios, igual que el de comunidades, que desarrollamos a continuación, u otros, son conceptos que deben ser dominados por todas las Áreas de Especialidad de nuestra compañía. **Son una herramienta del consultor para analizar la realidad, valorar problemas, entrar en las conversaciones y conectar con las comunidades.**

Tenemos que tener la libertad mental de pensar en cualquier territorio, independientemente del Área de Especialidad en que nos encuadremos. Estos conceptos son nuestra manera de ayudar a los clientes, como es el caso de Play to move para Telefónica, a construir relatos creíbles y legítimos dentro de territorios que les permiten conectar con comunidades que resultan de su interés.

La fórmula magistral: conectar Territorios, Contenidos y Narrativa

Si el cliente quiere introducirse en un territorio, tiene que tener una narrativa adecuada que se lo permita, tiene que hacer cosas y ser capaz de convertir esas cosas que hace en relatos e historias. Ese es el contenido con el que comenzará a relacionarse, la materia prima para trabajar y ser aceptado en la comunidad.

Nuestro oficio se ha basado tradicionalmente en hacer sobresalir lo bueno y en esconder lo malo. Llegados a este punto hay una mala noticia que darle a los clientes: “no se puede esconder lo malo”. Por lo tanto, habrá que potenciar lo bueno. Y a lo malo se le puede poner un amortiguador: los contenidos y relaciones de la empresa pueden minimizar el impacto de una crisis. Es un trabajo de años, pero aportar y permanecer en una comunidad genera un escudo protector en caso de urgencia o accidente reputacional.

A la hora de entrar en una comunidad, debemos tener en cuenta el proceso de humanización de la comunicación. Ya no podemos trabajar en marcas abstractas, logotipos y colores. En este nuevo contexto las personas son clave. **Las marcas hablan a través de su gente.** Es el cambio más complicado de todos, porque en la comunicación de masas no era necesario. Ahora estamos en la comunicación de redes, con nodos, interconexiones, lazos. Y los nodos son personas. Hemos pasado a un entorno masivo de interacciones personales, y eso lo ha cambiado todo.

Debemos ayudar a nuestros clientes a personalizar y humanizar su comunicación, tanto en los contenidos como en las relaciones, en ese nuevo contexto de comunicación pública.

“

Debemos ayudar a nuestros clientes a personalizar y humanizar su comunicación

Caso de éxito

El caso de Telefónica - Play to move

Proyecto: Play to move.



Cliente: Telefónica.

Telefónica

Áreas implicadas: Consumer Engagement, Organizaciones y personas y RSC.

Duración: abril 2015 - diciembre 2016.

Reto desde la óptica del cliente

Generar *engagement* de los empleados de Telefónica con la estrategia de negocio responsable de la compañía.

Solución propuesta

Un relato (Play to move) para el territorio de negocio responsable de la compañía, activado a través de un plan *transmedia* de contenidos enfocado a generar impacto en los empleados:

- Convertir la abstracción de los principios de negocio responsable en historias concretas que permitieran una mejor comprensión.
- Poner a los empleados en el centro de las historias para generar empatía.
- Utilizar técnicas de entretenimiento para mejorar el nivel de atención sobre los contenidos y las historias.
- Establecer una estrategia de conversación asociada con base en los canales internos.

En la práctica, aplicando el concepto de territorio

- **Vértice contenidos:** generación de contenidos basados en *storytelling* y utilizando técnicas de entretenimiento. Como contenidos principales se recurrió a un juego que lanzó la iniciativa y del que se extrajeron tres ganadores que después protagonizaron un viaje a diferentes mercados para dar lugar a un *Brand Film*. Además, en la segunda línea de contenidos se desarrollaron piezas audiovisuales de promoción y narración en directo del viaje y una serie de historias con técnicas de periodismo de marca.
- **Vértice tiempo:** durante el año y medio que se desarrolló el plan de territorio, se produjeron hitos significativos dentro de la compañía, incluyendo la presentación de un nuevo Plan Estratégico y la redefinición de los principios de negocio responsable. Estos hitos fueron relevantes para el proyecto.
- **Vértice personas:** la comunidad objetivo prioritaria fueron los empleados de la compañía en todos los mercados en los que opera.
- **Eje canales y formatos:** en la difusión se trabajó en base a diferentes canales, incluyéndose entre los más relevantes: Yammer, encuentros presenciales/eventos, *newsletters* de comunicación, site del proyecto y la *app* desarrollada para el juego. Dentro de los formatos, se trabajó con interactivos en el caso del juego, audiovisuales en el de la película y los vídeos, artículos, microretos, cartelería y otros.
- **Eje Agenda:** se optó por una estrategia que combinaba la agenda interna propia del territorio negocio responsable, utilizando el relato y las historias en los propios eventos relevantes ya programados, con la creación de hitos propios, entre los que destacan los eventos de presentación del *Brand Film* en los diferentes países.
- **Eje Experiencia:** un gran número de empleados pudieron divertirse a través del juego inicial. Tres empleados de diferentes partes del mundo pudieron convertirse en embajadores de la iniciativa y viajar a diferentes países para conocer el negocio responsable de la compañía. Además, numerosos empleados pudieron proponer retos de mejora y disfrutar de una experiencia que mezclaba el entretenimiento y la información durante los eventos de estreno.

Resultados

- Más de 2.000 empleados participaron en la gamificación inicial.
- Más de 4.000 usuarios en el grupo de Yammer dedicado a este proyecto, convirtiéndolo en el grupo de Yammer más activo de Telefónica a nivel mundial durante el periodo de la gamificación.
- Más de 1.600 me gusta en publicaciones sobre el proyecto y 1.400 comentarios.
- Más de 3.600 interacciones con empleados, de las cuales el 75 % fueron positivas.
- El éxito del relato 'Play to move' hizo que se aplicara a otros proyectos de la compañía, como la Telefónica Leadership Conference.
- Telefónica ha decidido continuar con este relato para el territorio negocio responsable en el futuro.

Materiales

Gamificación - Play to move



BrandFilm Telefónica



