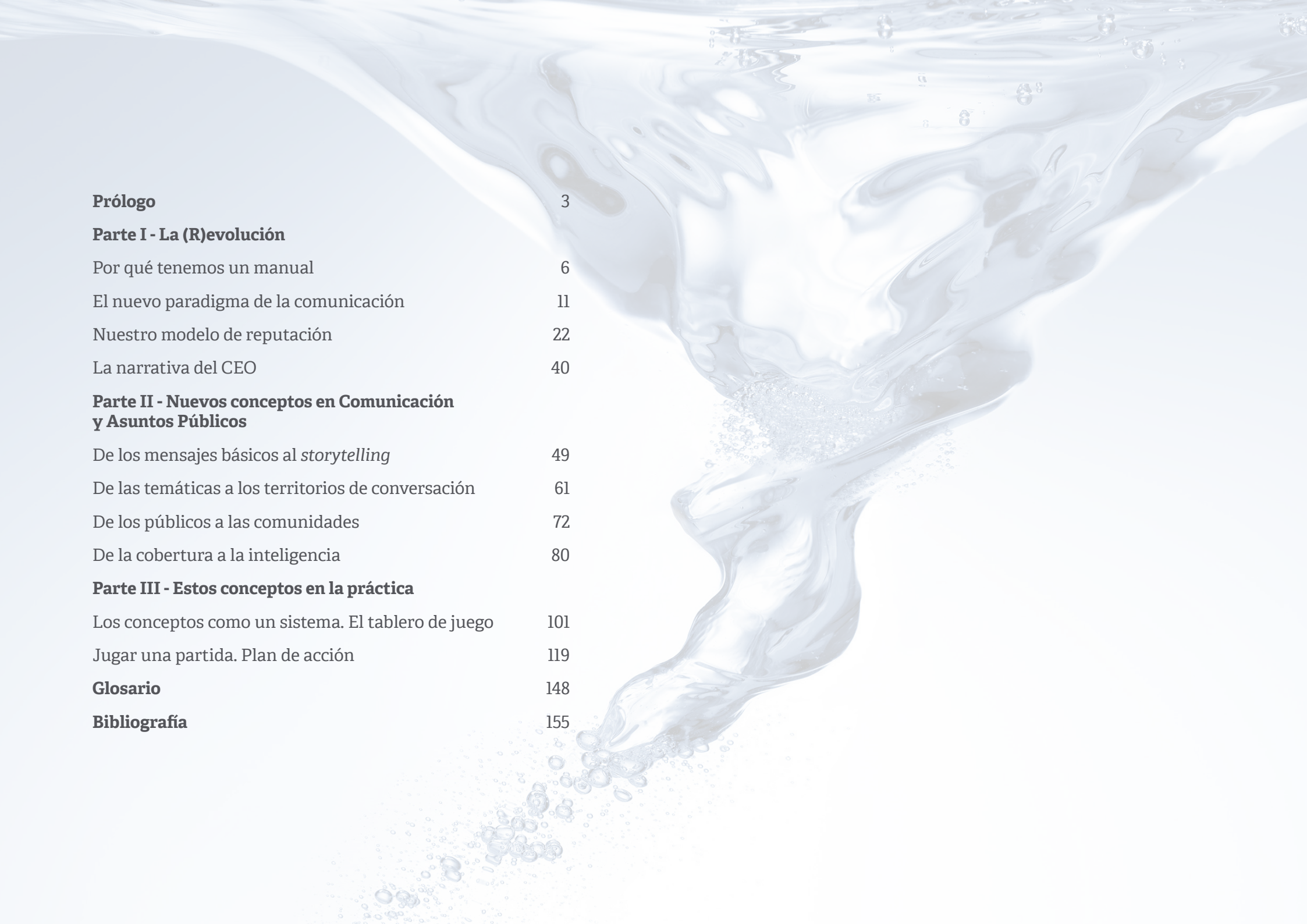


LLORENTE & CUENCA

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 10

Jugar una partida. Plan de acción



Transcripción de una llamada telefónica realizada por John D. Rockefeller a Ivy Lee

Mañana del lunes 19 de abril de 1915. El señor Rockefeller con graves problemas de reputación en diferentes frentes, había hecho una oferta al señor Lee para ocuparse de su imagen pública.

- Ivy Lee²⁹ al habla, buenos días.

- Buenos días. Soy un hombre muy directo señor Lee. Le hice una oferta muy suculenta antes de Navidad y ahora usted me envía una nota invitándome a una partida de ajedrez?

- Así es, siempre es buen momento para jugar. Y creo que es lo que más conviene en este caso.

- Francamente, señor, no tengo tiempo para tonterías. No comprendo a qué viene esto.

- El ajedrez es importante por muchas razones. Nos ayuda a conocer a las personas, su forma de jugar, su temperamento, su proceso de toma de decisiones.

²⁹ LEE, Ivy (1877-1934) fundador de uno de los primeros despachos de relaciones públicas en Nueva York (1904) y uno de los impulsores de la libertad de información de la prensa. Su revolución del sector continuó en su firma «Ivy Lee y asociados». Para Lee, las relaciones públicas consisten, en gran parte, en ayudar a las empresas a escuchar a sus clientes, tanto o más que en colocar sus mensajes. Fue director de publicidad de Cruz Roja durante la I Guerra Mundial. Asesor personal del magnate John D. Rockefeller y creador de la figura del mecenazgo moderno.

- Yo le contrato a usted para que haga lo que crea conveniente, para eso le pagaré. No veo por qué tiene que conocer cómo juego al ajedrez.

- Porque hay una partida en la opinión pública ahora mismo, y usted está en jaque desde los terribles acontecimientos de las minas de Ludlow en Colorado. Ha habido violencia, muertes, sucesos horribles y la gente se ha vuelto a mirarle señor Rockefeller. Yo no voy a jugar esa partida, señor Rockefeller, el jugador es usted.

- Mañana se cumplirá un año de aquel desastre que me atormenta... ¡aunque yo no fui responsable de la violencia! Todo se ha vuelto muy difícil para mí. Me examinan cada paso que doy. ¿Usted no va a jugar? Y entonces, dígame, ¿a qué vienen sus honorarios?

- Yo puedo enseñarle el tablero, corregir sus errores de posición, entrenar jugadas para que usted las utilice llegado el caso, aconsejarle nuevos ataques o si debe proteger más la torre o el caballo. Pero usted es quien juega, señor Rockefeller. Usted es el jugador y debe poner la máxima pasión e interés en ganar.

- Está bien, está bien, acepto sus condiciones. ¿Dónde jugamos? ¿Viene usted aquí?

- No, acaba de fundarse un club de ajedrez en el 23 de la calle 10 oeste. Es un tal Frank Marshall. Si le parece nos vemos a las 17 horas en el Marshall Chess Club.

- Bien, pero no voy a tener piedad con usted. Le voy a dar jaque mate en menos de veinte jugadas. No sé cómo lo logra, pero siempre se sale con la suya. Siempre logra convencerme de la idoneidad de lo que usted propone.

- Es mi trabajo, señor...





Capítulo 10

Jugar una partida. Plan de acción

El Gran Maestro de ajedrez ruso David Bronstein, subcampeón del mundo en 1951, fue un escritor muy notable dentro de la literatura técnica del juego. Él escribió que «jugar una partida de ajedrez es pensar, elaborar planes y también tener una pizca de fantasía».

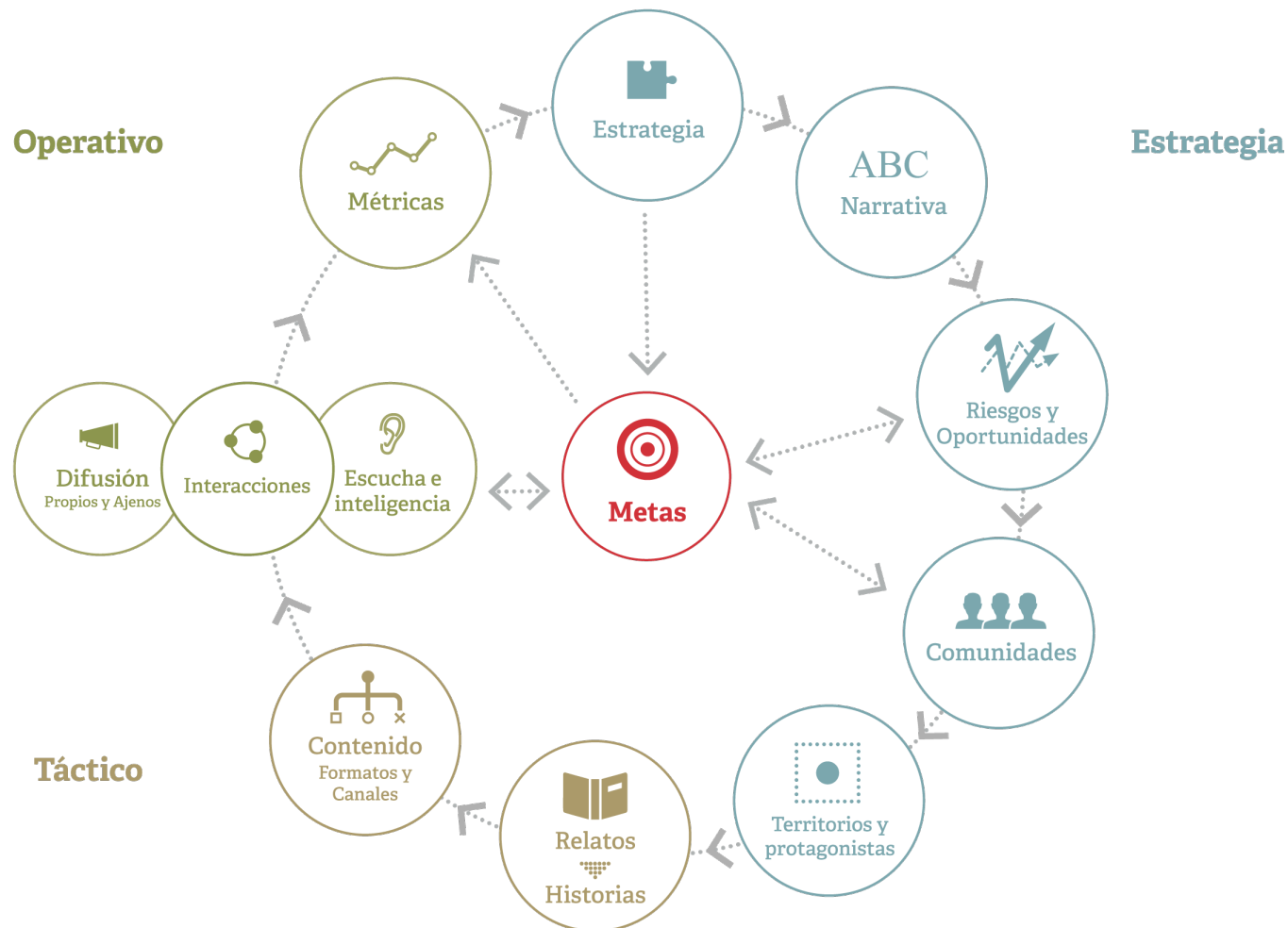
Hablando en términos ajedrecísticos, podemos decir que el Sistema de Gestión expuesto en el capítulo anterior es un manual de ajedrez. Explica el tablero de juego, sus casillas, nos presenta las fichas y nos indica cómo se puede mover cada una de ellas, sus posibilidades. Siguiendo con el símil, esto permite entender cualquier partida de ajedrez, aunque ya se encuentre comenzada. El experto ve el tablero, la disposición de las fichas y puede emitir un juicio no solo sobre lo que va a pasar, sino sobre si un jugador lleva ventaja o no (y por qué).

El **Modelo de fases o de acción**, que presentamos en este capítulo, **explica cómo se juega una partida desde el inicio hasta el final en formato temporal**. Jugar al ajedrez va mucho más allá de conocer las reglas. Hay múltiples decisiones que tomar antes de comenzar: si voy a jugar a la ofensiva o a la defensiva, si voy a utilizar tal o cual apertura, en qué momento preciso me voy a enrocar, si voy a realizar algo para despistar a mi rival “*out of the box*”. De eso va el ajedrez.

El plan de acción dibuja tres grandes fases en el desarrollo de cualquier proyecto: fase estratégica, fase táctica y fase operativa. Vamos a recorrer y detallar estas fases una a una de modo cronológico, teniendo en cuenta que es una situación idealizada, que pocas veces nos vamos a encontrar en la realidad de nuestra exigencia diaria. Más adelante, el premiado ejemplo de Gonvarri Emotional Driving nos permitirá ver cómo cada una de estas fases entra en acción para completar un caso de éxito en comunicación.

Figura 10

Jugar una partida. Plan de acción



Fase Estratégica

Estrategia

El punto de partida de todos los proyectos de comunicación debería ser una profundización teórica, un estudio atento que nos lleve a conocer la estrategia de negocio y la propuesta de valor de la compañía. El depositario de esos conceptos es el consejero delegado en las empresas hispanas, y el presidente en las norteamericanas. Deben compartir con nosotros **cuál es la estrategia y cuáles son los objetivos concretos que se precisa alcanzar en nuestra labor de comunicación.**

Dentro de la estrategia se alojan dos corrientes que deben ser de igual fuerza y avanzar equilibradas sin obstaculizarse: el medio plazo (los **Retos**) marcado por el *Business Plan*/ Plan Estratégico y por las exigencias de la gestión diaria; y el largo plazo (el **Legado**) que es lo que se transmitirá como herencia organizativa e intelectual, la huella del paso del CEO por la empresa (capítulo 4).

Esta estrategia, una vez conocida, analizada e interiorizada por el equipo de consultores, se destila en unos mensajes que resultan clave para la empresa, para que su estrategia sea exitosa, para que alcance los grupos de interés y los mueva favorablemente a su gestión. Incluso a veces puede darse el caso de singularizar de tal modo los mensajes que se nos dé

el nombre y apellidos de las personas “a persuadir”. De la estrategia surgen pues las metas a alcanzar.

Narrativa

Lo primero que debemos hacer, teniendo la estrategia y los mensajes, es trazar la narrativa más adecuada a nuestros objetivos. Esa narrativa será el **vehículo en el que viajen los mensajes**. Debe ser una narrativa potente, coherente y, sobre todo, tan versátil que me permita desarrollar relatos para cada comunidad a la que me dirija, y que cada relato se inserte con naturalidad en su relación con los otros.

Construida, pues, la narrativa, antes de comenzar su difusión, podemos preguntarnos como examen de nuestro trabajo: ¿contiene mi narrativa los mensajes aportados por la empresa? ¿Entrelaza estos mensajes de manera natural, sin estridencias? ¿Me permite mi narrativa derivar relatos para cada comunidad que se me presente como de interés para estos mensajes? Si la respuesta a estas preguntas ha sido afirmativa, ¡enhorabuena! Cuentas con una narrativa fuerte, tu apertura en el tablero será bien estructurada y te permite alcanzar ventaja posicional.



La narrativa debe ser potente, coherente y versátil

Riesgos y oportunidades

Siguiendo el esquema, vemos que es ahora cuando pasamos al análisis de riesgos y oportunidades, algo que realizamos siempre una vez finalizada la narrativa, nunca antes.

Permítasenos utilizar un ejemplo para facilitar la comprensión de estos conceptos. Lo haremos utilizando una serie de TV de éxito universal como es *Breaking Bad*, creada por Vince Gilligan y emitida entre 2008 y 2013 en todo el mundo.

En términos de creación, ya tengo una narrativa. Es decir, ya he decidido que lo que quiero contar es que un profesor de química enfermo de cáncer decide fabricar droga. La causa que le empuja a ello es que no tiene dinero para pagar su tratamiento. Toma conciencia de su debilidad como ciudadano en una sociedad como la estadounidense en la que el grado de desprotección de las personas por parte del sistema gubernamental les puede llevar a hacer locuras.

Establecida la narrativa, hay que medir los **riesgos**:

- **Violencia:** puede convertirse en una serie con contenidos violentos que nos lleve a un público extremo.
- **Aburrimiento:** si no hay violencia, puede llegar a no enganchar a la audiencia.

- **Falta de realismo:** el relato puede ser tan increíble que nadie “nos lo compre”, porque ¿cómo va un profesor de química a convertirse en traficante de metanfetamina?

También se nos ofrecen **oportunidades**:

- **Novedad:** nadie ha tratado este asunto en la frontera México/USA, ni desde la óptica del WASP de una familia de clase media.
- **Actualidad:** estamos en un contexto del *Medicare*, del *Obamacare* y la población está muy sensibilizada con el asunto del coste de los seguros médicos.

Vemos que parece una historia sin más de un profesor, pero al profundizar detectamos importantes riesgos y oportunidades. Es preciso conocer y analizar ambos, para que no nos sorprendan en nuestra labor de comunicación.

Comunidades

Siguiendo con el ejemplo audiovisual, y una vez analizados riesgos y oportunidades, se nos plantea la siguiente cuestión. ¿A qué comunidades nos vamos a dirigir? Seguro que en algún lugar hay comunidades de telespectadores que están dispuestos a comprar este relato. La pregunta es: ¿quiénes son? ¿Qué les gusta? ¿Qué piensan? ¿Qué les conmueve? ¿Qué les es útil? ¿Sobre qué debaten?

“

Establecida la narrativa, hay que medir los riesgos y las oportunidades. Nunca antes

Gracias a mi documentación de riesgos y oportunidades, puedo ofrecer respuestas en este punto.

Para las comunidades a las que les gustan las historias policiales, le damos la persecución del criminal. A las que debaten sobre el estado del bienestar, les ofrecemos el relato del elevado precio del tratamiento médico y el problema de no poder acceder a él. A aquellas comunidades que adoran la comedia romántica, les dibujamos una historia de amor maduro, complicada por la enfermedad. Para aprovechar las oportunidades, vamos a hablar de la juventud sin futuro (Jesse Pinkman) y de la generación de los 50 y de cómo *baby boomers* y *millennials* están unidos por esa falta de futuro.

Nuestro objetivo último es **minimizar** al máximo **los riesgos y aprovechar** de manera exponencial **las oportunidades**.

Por lo tanto, existen comunidades habitando en el entorno que tengo que estudiar, analizar y entender de manera detallada. Y eso va mucho más allá de un dibujo superficial de intereses comunes: se trata de estudiar cuáles son sus interlocutores principales, con qué símbolos culturales se identifican, de qué temáticas conversan. Cuanto mejor conozca a las comunidades, mejor podré derivar mis relatos en función de ellas, y por lo tanto lograré un impacto mayor, superando los retos y aprovechando las oportunidades.

Territorios y protagonistas

Conocidas las comunidades, hay algo que debemos hacer antes de pasar a la fase táctica y abandonar la estratégica: definir en qué territorios vamos a anclar nuestros relatos.

Esos territorios surgen de un cruce de intereses. Crucemos las cosas que le interesan a la compañía con las cosas que les interesan a las comunidades que queremos impactar. Ese lugar común, ese resquicio, puede ser pequeño, pero si es natural, si no es forzado, será una garantía de solidez para nuestra narrativa.

Hay una historia que refleja esto de manera insuperable. A principios del siglo XX, Edwar Bernays, padre de las Relaciones Públicas como profesión y disciplina académica, tenía el desafío de ampliar la cuota de mercado de American Tobacco. Su punto de partida fue aumentar el número de mujeres fumadoras, ya que eran el 50 % de la población y un mercado tremendamente importante si se lograba desbloquear. Para ello encontró el territorio de los derechos civiles de las mujeres (sufragistas) y lo hizo converger con los derechos de las fumadoras. En ese territorio convivían perfectamente dos intereses que en principio no tenían nada en común: lo que le interesaba a la compañía (que las mujeres fumasen) y lo que interesaba a los derechos civiles (que las mujeres pudieran expresar su libertad, fumando en público). Las mujeres fumadoras consumían al mismo tiempo que reivindicaban su papel social. Brillante, el amigo Bernays, sin duda.

Cuando seleccionamos los territorios, debemos determinar qué personas dentro de nuestra empresa van a ser los que cuenten el relato y participen en ese territorio. Si yo escojo, por ejemplo, el territorio Innovación, debo determinar qué ejecutivo de la compañía va a ser nuestro representante en el territorio. Y lo mismo en el caso de Finanzas.

Esto es inevitable, viene marcado por el hecho de que la comunicación hoy en día es personal, se establece entre personas, y no entre empresas y personas. Coca-Cola no puede participar de la conversación del azúcar, pero el médico director de nutrición de Coca-Cola sí puede participar en esa conversación. Tiene legitimidad para habitar ese territorio conversacional y relacionarse con las comunidades.

Fase Táctica

Relatos e historias

Identificadas las comunidades y escogidos los protagonistas en nuestra empresa pasamos a la fase táctica.

Una narrativa es un conjunto de relatos, y cada relato es un conjunto de historias. Es muy importante que las empresas entiendan que **lo que LL&C hace no es solo crear un relato que pueda impactar adecuadamente en una comunidad, sino desgranarlo adecuadamente en historias y hacerlo de manera secuencial.** Así se multiplica su fuerza de penetración.

Siguiendo con el ejemplo de Breaking Bad, el relato del cuñado del protagonista, Hank, se desarrolla de manera secuencial en varias temporadas. El relato es su miedo al ascenso, pero para que impacte, se va concretando en historias: su relación con Walter, su modo de investigar, su lugar en la comisaría, etc. Esa dosificación es clave para alcanzar el objetivo: conmover.

Contenido. Formatos y canales

Definidos el relato y las historias, llega el momento de codificarlas en un determinado lenguaje para optimizarlas para el canal de distribución. Es la decisión de qué merece un vídeo, qué merece un cómic, qué merece un evento apoyado por una página web, etc. Las posibilidades del mundo de la comunicación son vastísimas, pero nuestro trabajo es decidir. Y debemos hacerlo teniendo algo en mente: las tendencias actuales nos llevan a codificar en **storytelling transmedia interactivo** (capítulo 5).

Es preciso hacer un ejercicio intelectual exigente y ver los canales existentes a nuestra disposición como partes del relato para que en su conjunto, contenido, canal y formato comuniquen lo mismo. El canal forma parte del relato.

Si quiero contar un relato de innovación y para contarlo cuelgo un folleto en PDF en mi web, ¿cómo voy a impactar y conmover a las comunidades que hablan de innovación? Su impacto será nulo, independientemente de que la historia que estamos contando sea asombrosamente buena.



Es preciso que el contenido, el canal y el formato comuniquen lo mismo

¿Cuáles serán esos canales que escogeremos? Los que las comunidades de nuestro interés consuman de forma habitual. ¿En qué formato? Lo ideal es que sea en un formato interactivo.

Sobre el aspecto de la interactividad de una historia hay cierta confusión. **Para nosotros, una historia interactiva no es aquella en la que uno cuenta y el otro participa; es una historia que contamos juntos.** Es cierto que pocas veces las empresas logran eso, pero ese es el objetivo: no debemos olvidarlo. El canal y el formato deben permitir la mayor interactividad posible, para que todos puedan aportar valor. Y aprovechar la fuerza *transmedia* para que el propio canal escogido hable de nosotros.

Fase Operativa

Difundir, interactuar, escuchar

Nuestro trabajo consiste en establecer relaciones (interactuar) para poder conversar en los territorios a través de nuestros protagonistas. Interactuar significa dialogar, y no hay que olvidar que una parte fundamental del diálogo es escuchar los mensajes del otro. Llega el momento de poder hablar, y la manera en la que hablamos es difundiendo nuestro relato. Y esto lo hacemos todos los días.

Porque... **¿qué hace un consultor de LL&C?** Redacta el contenido del día tras haber examinado la prensa y las redes sociales o fuentes de información para su sector, se lo manda al cliente, lo autoriza, luego habla con un periodista y se lo entrega. En realidad, **cuando está con el periodista está interactuando, cuando está en su escritorio está creando su contenido, cuando está leyendo la prensa está escuchando.**

En 2002 se publicó un libro muy interesante (*Execution: the discipline of getting things done*³⁰) de Ram Charan y Larry Bossidy, que sigue el camino marcado en otra gran obra (*Good to great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*³¹) de Jim C. Collins, y que examina las posibles características comunes de los CEOs de las compañías que tienen éxito. Lo que descubre es que lo que les distingue no es que tengan mejores ideas, o mejores equipos, o un liderazgo más carismático; lo que verdaderamente marca la diferencia es que los mejores CEOs son capaces de ejecutar lo que piensan. **La calidad en la ejecución es lo que nos hace diferentes, brillantes, únicos, líderes.** Si en LLORENTE & CUENCA presentásemos gran calidad en los diagnósticos, pero no fuésemos los mejores en la ejecución de nuestros planes, seríamos unos del montón.

30 CHARAM, Ram y BOSSIDY, Larry (2002). "Execution: the discipline of getting things done". Crown Business.

31 COLLINS, Jim C. "Good to great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't". Harper Business. Estados Unidos.

“

Nuestro trabajo consiste en establecer relaciones para poder conversar en los territorios a través de nuestros protagonistas

Nosotros buscamos ayudar a nuestro cliente a ejecutar el plan que hemos creado y nuestro objetivo es que lo haga bien. La suma del día a día operativo de todos los consultores de esta casa es la que determina la calidad del trabajo final que presenta esta compañía.

Medir

Las métricas son el examen final que determinarán si se han alcanzado los objetivos propuestos por el CEO. Y también nos permiten extraer conclusiones para la siguiente interacción, para el siguiente mensaje, porque la rueda vuelve a girar. En realidad, nunca se detiene en esta sociedad conversacional que habitamos.

El control de métricas suele hacerse en medio y al final del proceso. El cliente necesita saber cuándo va a contar con información relevante para compartir con su jefe.

El trabajo de consultoría busca reducir los tres gaps mostrados en el Sistema (capítulo 9): gap de creencias, gap de relevancia y gap de influencia. Las métricas deben decirnos cuál ha sido el resultado a ese respecto en los tres.

El respeto es la base

Contemplando el plan en toda su extensión y complejidad, todos sabemos, en nuestra experiencia como consultores de LLORENTE & CUENCA, que nuestra participación muchas veces, la mayor parte, consiste en ayudar al cliente con una pequeña parte de todo este plan.

No debemos olvidar, volviendo al ajedrez del principio, que nosotros no somos el jugador. El que está jugando es nuestro cliente y somos, como mucho, su entrenador, o su asesor puntual. El asesor no está opinando durante toda la partida, sino que prepara las jugadas complejas en las que el ajedrecista necesita consejo. Ese momento corresponde, por ejemplo, a una de las bolas del plan, y solo nos contratan para eso.

Si realizamos una analogía con el sector sanitario, nosotros somos como un oncólogo al que visita un médico de cabecera. Nos da el historial de un paciente y nos pide opinión. ¡El que nos la pide ya es médico! Y ya trae incluso el diagnóstico: no quiere hacer más informes, ni hay por qué violentarlo sugiriendo que sus conclusiones son erróneas. **El respeto es pieza imprescindible de nuestro trabajo como consultores.**

Podemos, claro está, sugerirle pruebas adicionales, decirle “creo que se necesitan unas radiografías y yo tengo unos radiólogos excelentes”. Pero siempre de acuerdo con él.

Otras veces puede suceder que acuda a nosotros porque tenemos una herramienta concreta o una técnica que él necesita, y no quiere nada más que simplemente pagar por ella y utilizarla. Pero siempre, en todo caso, aunque nos contra-

ten para un momento puntual, podemos darle al cliente la opinión sobre la partida, sobre su situación, sobre cómo ha llegado a ella.

¿A qué aspira LLORENTE & CUENCA? A realizar todo el trabajo. A poner en el tablero su experiencia, su conocimiento, sus personas, su liderazgo.

Y hacer que el cliente gane la partida.

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 “leitmotiv” 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 webserie 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.
- 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.

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.

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 webserie 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 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

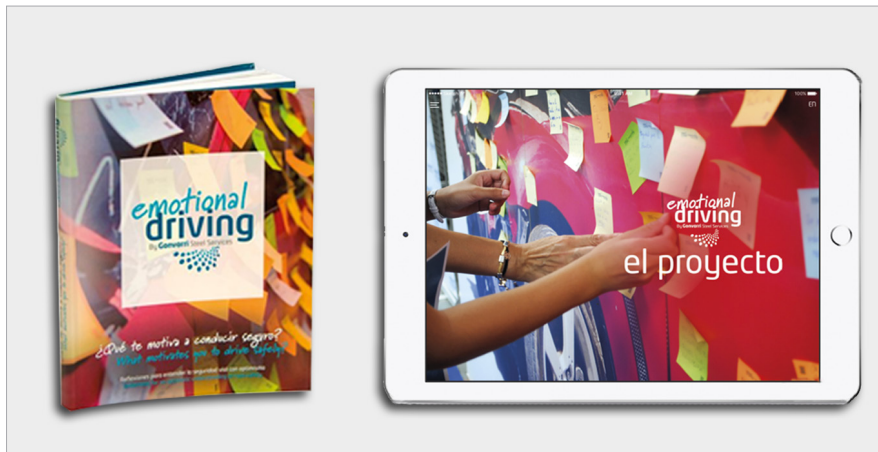


Webserie Emotional Driving



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 oportunidad

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 significativamente 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

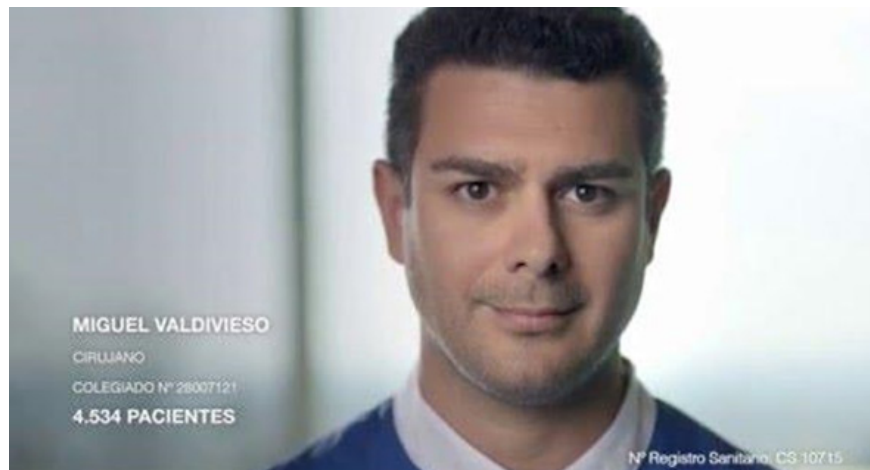


Primera rueda de prensa del portavoz formado



Materiales

Campaña Somos Vitaldent



Evolución de la conversación



