

Issue management

Premios Eikon 2019

- **Categoría:**
8 – Issue management
- **Departamento:**
Comunicaciones y RR.II.
- **Título:**
Plan de comunicación por Licitación Pública Nacional e Internacional de la Red de Subte.
- **Responsables:**
Gerencia de Comunicaciones y RR.II.
- **Compañía:**
Metrovías S.A.
- **Un tweet que identifique y defina el propósito del programa:**



Metrovías @Metrovias

Estamos trabajando para el #SubteDelFuturo con aliados estratégicos y el potencial de nuestra gente.

Metrovías



25
AÑOS

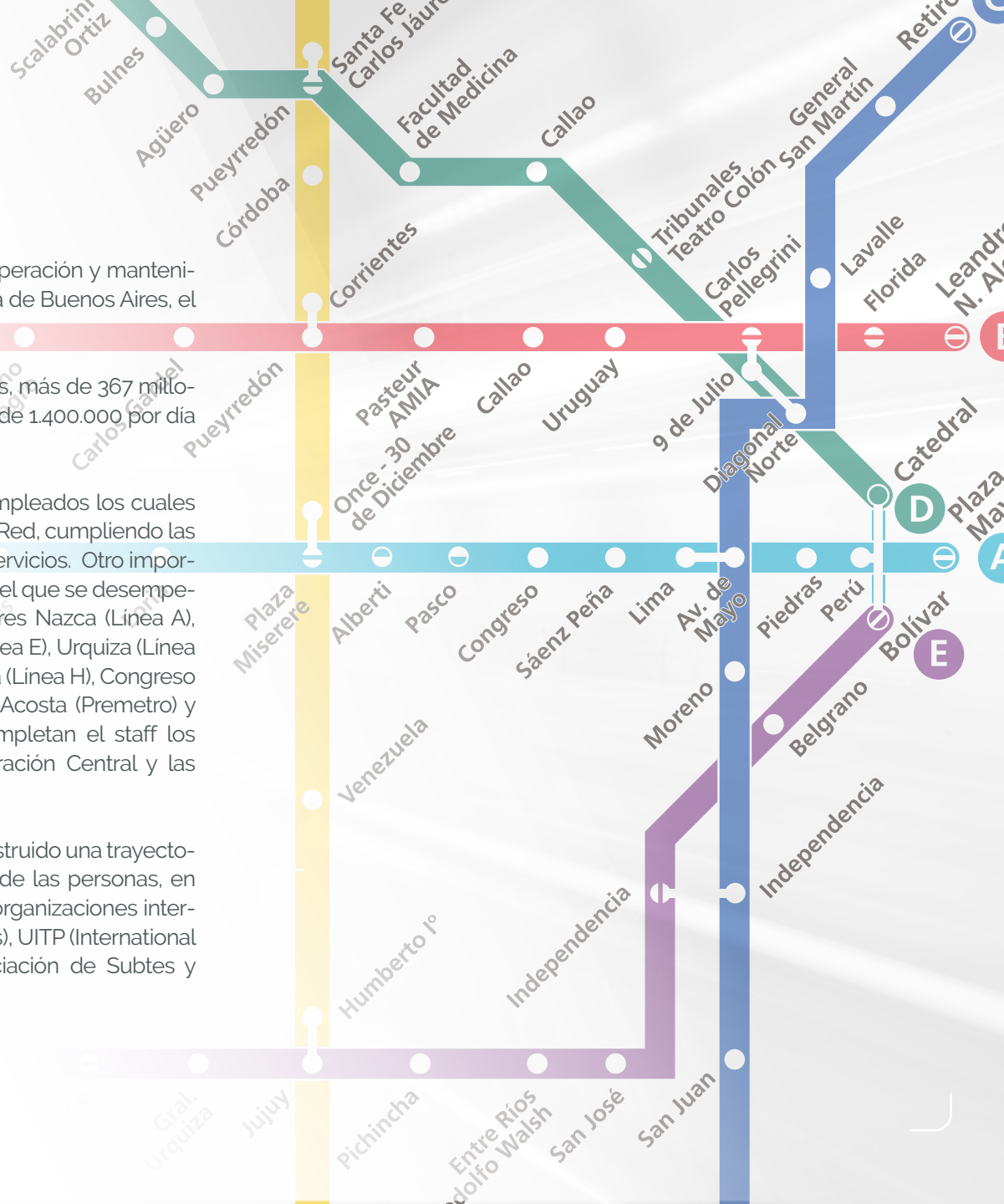
1 Introducción

Metrovías S.A. es desde 1994 responsable por la operación y mantenimiento de la Red del Subte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Premetro y la Línea Ferroviaria Urquiza.

En la actualidad transporta, a través de sus servicios, más de 367 millones de usuarios por año, lo que significa alrededor de 1.400.000 por día hábil.

La compañía cuenta con una dotación de 6.100 empleados los cuales se distribuyen en gran número a lo largo de toda la Red, cumpliendo las tareas que hacen posible la operación de los tres servicios. Otro importante grupo de trabajadores de la Red de Subte, es el que se desempeña en el Puesto Central de Operaciones; los talleres Nazca (Línea A), Rancagua (Línea B), Polvorín (Línea A), San José (Línea E), Urquiza (Línea B), Constitución (Línea C), Canning (Línea D), Colonia (Línea H), Congreso de Tucumán (Línea D), Lacarra (Línea E), Mariano Acosta (Premetro) y Rubén Darío de la Línea Urquiza. Por último completan el staff los empleados que se desempeñan en la Administración Central y las oficinas de la calle Pavón.

Desde sus inicios como operador, Metrovías ha construido una trayectoria de compromiso responsable con la movilidad de las personas, en post de ello es miembro participativo de distintas organizaciones internacionales del sector como: NOVA (Group of Metros), UITP (International Association of Public Transport) y ALAMYS (Asociación de Subtes y Metros de América Latina y de la Península Ibérica).



Situación

Desde 1994 Metrovías es responsable por la operación y mantenimiento de la Red del Subte. En un principio y conforme los contratos originales bajo un sistema de concesión, figura contractual que se modificó en el año 2013 cuando la Red de Subte pasó de la órbita de la Nación a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) a través de la ley 4472. Conforme este traspaso se firmó un Acuerdo de Operación y Mantenimiento (AOM) entre Subterráneo de Buenos Aires Sociedad del Estado (SBASE) y Metrovías y se declaró la emergencia del Subte por 2 años. Más tarde, y a través de la sanción de la Ley n° 4.790, se extendió nuevamente la fecha de finalización del vínculo facultando, luego, al Poder Ejecutivo de la Ciudad a prorrogarnos el contrato hasta nuestros días. En la actualidad, **se está llevando adelante un proceso nacional e internacional de Licitación** para seleccionar al concesionario que se quedará a cargo de la operación y mantenimiento del servicio por los próximos 12 años, con opción a 3 años más de extensión.

Issue management:

Surgida en los Estados Unidos, esta herramienta de gestión tiene por función monitorear e investigar, permanentemente, el entorno de la organización, así como solucionar los posibles problemas ante sus primeros indicios; es decir gestionar proactivamente aquellos asuntos potencialmente conflictivos que pudieran afectar a la compañía y su negocio a mediano y/o largo plazo.

De acuerdo al autor Jordi Xifra, "la gestión de conflictos potenciales (issues management) es un proceso que identifica temas, tendencias y actitudes de los públicos que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, y que desarrolla estrategias y tácticas con las que hacerles frente, incluidos los programas de comunicación". De eso se trata este caso: de asumir riesgos, de prepararse para una nueva oportunidad de negocios que afectará, sin dudas, al largo plazo y posicionarnos estratégicamente para ser la mejor opción para el nuevo contrato.

Ser el operador de turno y lograr que las posibles críticas del servicio no se convirtieran en eje discursivo de los competidores y los distintos stakeholders involucrados durante este proceso, es una tarea difícil a la que nos debemos enfrentar como comunicadores. Al mismo tiempo, instalar nuestra oferta (totalmente innovadora y con mejoras sustanciales) y al mismo tiempo operar el servicio implica dedicación y esfuerzo. Durante mucho tiempo, los contratos de operación de la Red de Subte han sido duramente criticados por públicos opositores al gobierno de turno (especialmente en épocas electorales) y esta Licitación es una oportunidad de ofrecer un salto de modernización, transparencia y calidad al servicio.

Es así que teníamos que crear una oferta contundente y generar una identidad diferenciadora. Lo teníamos claro, sólo nos faltaba darlo a conocer e instalarlo entre los stakeholders.

Tenemos la suficiente experiencia y las soluciones necesarias para terminar de potenciar a la Red de Subte de Buenos Aires pero un gran porcentaje de la población desconocía este nuevo proceso de Licitación y que nuestra oferta trae de la mano al gigante alemán Deutsche Bahn, que capitaliza la experiencia de una de las mayores compañías ferroviarias del mundo, líder en digitalización y nuevas tecnologías aplicadas al transporte.

En cuanto a los públicos se encontraban: las autoridades del Gobierno de la Ciudad (con foco en el Ejecutivo, Subterráneos de Buenos Aires y el Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte), los medios de comunicación, líderes de opinión y, por supuesto, los usuarios.

El anuncio hecho por las máximas autoridades del Gobierno de CABA, sin dudas, le daban a esta Licitación una exposición local y también en el ámbito internacional, generando expectativas entre otros players del mercado y poniendo en jaque nuestra situación.

Como si el escenario aún no fuera complejo, la Licitación se da en medio de un año electoral por lo que debemos estar preparados y adelantarnos a un potencial ataque no sólo de los oferentes competidores, sino también de las distintas fuerzas políticas y funcionarios que busquen apalancar su visibilidad impactando en nuestro negocio.

El objetivo estaba claro: lograr que los públicos de interés conozcan nuestra alianza con Deutsche Bahn, las ventajas que traerá aparejada esta asociación y nuestra fortaleza por ser los operadores desde hace 25 años de la actual Red de Subte, pudiendo así transformar la experiencia de viaje de los usuarios.

El foco de los mensajes, se concentró en poner de relieve la sólida y estratégica alianza que firmamos con la Deutsche Bahn, como Asesor Técnico, y que en la combinación con nuestra expertise y conocimiento del Subte somos los más capacitados para encarar esta nueva etapa de transformación del Subte.

Debíamos informar y hacer conocer nuestra propuesta, diferenciarnos de los rivales y concientizar sobre lo novedoso del nuevo modelo de contrato. Cuestiones todas estas que sólo serían posibles de alcanzar con un trabajo de posicionamiento y liderazgo comunicacional.



2

Ejecución

Entre las acciones del Plan de Comunicación por nuestra participación en la Licitación Nacional e Internacional de la Red de Subte ya ejecutadas (además de las que se seguirán haciendo hasta que finalice el proceso -a más tardar en diciembre de 2019-), se encuentran:

Diseño de mensajes claves

Se llevaron a cabo reuniones entre los ejecutivos de Metrovías a fin de definir una estrategia común de cara a los stakeholders, que permitiera unificar el discurso de manera eficaz, clara y contundente. Además de varias reuniones con Directivos de DB, especialmente llegados de Alemania, para hacer una estrategia conjunta.

Comunicación Interna

A lo largo del proceso se elaboraron diferentes tipos de materiales. Los primeros fueron sobre gráfica haciendo toda una intervención en la documentación entregada a las autoridades de Subterráneo de Buenos Aires con nuestra oferta. También se diseñó un brochure institucional específico sobre la Licitación donde se informaba el estado de situación, las características del proceso y cómo se confeccionó nuestra alianza. Por último, fue el turno del contenido audiovisual que con doble finalidad se lo utilizó tanto para canales institucionales (página web, YouTube, Linked In) como también para medios de TV ya que se hicieron cortos con las visitas del Director Ejecutivo y los técnicos de DB a nuestras instalaciones y la presentación del Centro Vivencial Lacroze (ver punto siguiente).

Comunicación masiva

Una Licitación de estas características, requería llegar a todos los públicos con un mensaje controlado y a la medida de lo que necesitábamos. Por ello, publicamos dos avisos publicitarios en los diarios La Nación y El Cronista.

Adicionalmente, se idearon dos acciones para ir más allá de los mensajes y que nuestras propuestas para el #SubteDelFuturo se pudieran experimentar en primer persona.

Es así que:

Durante el mes de diciembre de 2018, diseñamos y armamos el **Centro Vivencial Lacroze**. Un espacio, montado en la Estación Lacroze (conexión de la Línea Ferroviaria Urquiza con la Línea B) al que los usuarios se pudieron acercar para conocer algunas de las reformas posibles de implementación en la Red de Subte. El espacio, que fue de acceso libre y gratuito, era presentado por personal de la compañía e invitó, además, a los usuarios a participar de la elección del perfume del Subte (que se implementaría en caso de ganar la Licitación). Al finalizar la visita, las personas recibieron obsequios como un porta SUBE y un mapa completo de toda la Red.

Smart City Expo. En abril de 2019 participamos como *event sponsors* de este evento trascendental para pensar las Ciudades del futuro. En nuestro stand implementamos a través de realidad virtual cómo se llevan adelante algunos de los procesos en talleres y los concurrentes pudieron conocer más detalles de las innovaciones que proponemos para el #Subte-DelFuturo mediante esta acción de *gaming*.

Relaciones con los medios

Con un doble rol, los medios son un eje transversal de nuestro plan. Por un lado, para dar a conocer nuestra propuesta y las mejoras que introduciremos en la Red de Subte de cara a mejorar la experiencia de viaje del usuario; y por el otro, para construir credibilidad, demostrando que somos los únicos que conocemos en profundidad la Red y el salto cualitativo que daremos en el servicio por la tecnología y digitalización que aplicará la DB. Entre las acciones se destacan:

Viaje a Alemania para conocer las instalaciones de la DB. Participaron de este media trip los diarios: Perfil, Clarín, La Nación y El Cronista.

Recorridas por nuestras instalaciones (Línea, Talleres, Subestaciones, Salas de ventilación y el Puesto Central de Operaciones).

Conferencia de prensa (desayuno): En el Club Alemán como locación elegida para este evento, presentamos formalmente frente a 8 periodistas (Daniel Sticco por InfoBae, Mariana Contarresi por Radio La Red / A24, María del Pilar Ayuso de BAE, Andrés Randazzo por Ámbito Financiero, Maximiliano Acosta por Popular, Gonzalo Palese de Letra P, Nicolás Eisler para La Política Online y Martín Machain de En El Subte) nuestra oferta y expectativas por la Licitación nacional e internacional de la Red del Subte. Al mismo tiempo, también presentamos a Luis Mata, Desarrollador de Negocios para América Latina de Deutsche Bahn- DB Engineering & Consulting GMBH.

Almuerzo (rueda de prensa) con líderes de opinión. Conforme se iba posicionando la temática y se acercaban fechas claves de este proceso; llevamos adelante un almuerzo del que participaron 11 periodistas de los medios: La Nación, InfoBae, El Cronista, Perfil, Ámbito Financiero, BAE, El Economista, Revista Fortuna, Letra P y En El Subte. Todos ellos, además de conocer pormenores de las propuestas que Metrovías ha realizado, también tuvieron oportunidad de compartir un tiempo con Oliver Pietz, Director Ejecutivo para América Latina de DB Engineering & Consulting GMBH para profundizar sus conocimientos sobre nuestro Asesor Técnico.

Comunicación Interna

Se elaboraron piezas de comunicación para distribuir entre todo el personal. De esta forma, se mantuvo/mantiene informado a los más de 5 mil empleados, evitando "ruidos" para que en ningún momento la incertidumbre gane el centro de la escena. Además, también se les contó a los colaboradores, en diferentes envíos, detalladamente cuáles son los ejes de nuestra propuesta, incluso antes que los mismos fueran compartidos con los medios de comunicación.

Relaciones Gubernamentales

Resultaba fundamental que no quedaran dudas sobre nuestra alianza con Deutsche Bahn y su inminente desembarco al país en caso de resultar ganadores. Por ello, concertamos reuniones a las autoridades de la compañía alemana con las autoridades locales a saber: el Sr. Ministro de Transporte de la Nación, Guillermo Dietrich; el Ministro de Desarrollo Urbano y Transporte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Franco Moccia; el Jefe de Gabinete del Gobierno de CABA, Felipe Miguel y el presidente de Subterráneos de Buenos Aires, Eduardo Montmollin.

Además y para institucionalizar el proyecto que ambas compañías iniciaron con esta Licitación, se firmó un Memorándum de Mutuo Entendimiento (MOU –por sus siglas en inglés-) entre el Director Ejecutivo de Metrovías, el Director para América Latina de DB y el Sr Embajador de Alemania en Argentina, Jürgen Christian Mertens. La firma del documento se realizó en la residencia del Embajador y contó con la participación de los medios: Clarín (M. Belén Etchenique), La Nación (Julia Darriso), Perfil (Claudio Corsalini) y El Cronista (Agustina De Vicenzi).



Evaluación y resultados

A la fecha, el llamado a Licitación nacional e internacional por la operación de la Red de Subte de Buenos Aires sigue en proceso. No obstante ello, es importante señalar que atravesar un proceso de esta envergadura ha favorecido a la transformación cultural de la compañía respecto a la gestión del negocio y sus efectos en la reputación de la compañía; incluso aún sin conocerse el resultado del mismo.



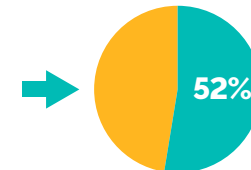
PRENSA

• La cobertura del tema y las gestiones de prensa que hemos realizado han arrojado un gran número de publicaciones. Con una estricta planificación y acciones que fueron increscendum, en total (si bien el proceso continúa hicimos un corte de referencia para este trabajo a febrero de 2019), se alcanzaron 929 notas únicas que hablan sobre la Licitación de la Red de Subte, entre las cuales el 52% de esas notas mencionan sólo y exclusivamente a Metrovías (en las restantes también estamos mencionados pero compartimos mención con los competidores Keolis y RATP). Así, de cada 2 notas sobre la Licitación, hubo 1 exclusiva generada desde Metrovías.



929

NOTAS ÚNICAS



Mencionan sólo y exclusivamente a Metrovías

- Además, participaron de las jornadas que hicimos con la prensa (viaje Alemania –octubre 2018-, Desayuno de presentación –noviembre 2018-, Centro Vivencial Lacroze –diciembre 2019-, firma del Memorándun en la Embajada Alemana y Almuerzo con líderes de opinión –febrero 2019-) más de 30 periodistas de secciones o segmentos tales como: Info General, Ciudad, Buenos Aires, Economía, Negocios, Política y Tránsito.



30 PERIODISTAS

de secciones o segmentos tales como: Info General, Ciudad, Buenos Aires, Economía, Negocios, Política y Tránsito.

El objetivo hasta el final del proceso es continuar con la gestión de prensa, reuniones con líderes de opinión cada 15 días y envío de comunicados con las novedades de la compañía.

REUNIONES CON LÍDERES DE OPINIÓN CADA 15 DÍAS



COMUNICACIÓN INTERNA

Entre los diversos canales de uso para el público interno: Intranet, mailing y Whats App, se enviaron 30 comunicaciones diferentes que fueron desde el proceso de Licitación en sí mismo, su metodología y características hasta detalles de nuestra alianza con Deutsche Bahn y nuestra oferta.

30 comunicaciones

enviadas al público interno



COMUNICACIÓN MASIVA

- Avisos como los pautados significaron una exposición altísima, medida de referencia que tomamos conforme la tirada del **diario La Nación** la cual para la fecha de publicación estuvo en el orden de los **160.000 ejemplares**; en tanto que la de **El Cronista** con valores cercanos a **60.000**.

- Más de 40 mil usuarios, principalmente de la Línea B, pasaron por el Centro Vivencial Lacroze (estaba emplazado en la estación Lacroze del Ferrocarril Urquiza).

+40 mil usuarios

+9.300 visitantes

Se acercaron a Smart City Expo según los organizadores. Entre ellos: funcionarios del Estado Nacional, de la Ciudad e internacionales, medios y estudiantes.

Comentarios finales:

Identificar este cambio de escenario el cual puede afectar positiva o negativamente al negocio de la compañía, es sin dudas uno de los issues más desafiantes que hayamos tenido que enfrentar en estos 25 años. Por eso el diseño y ejecución de un plan integral de comunicación de las características del que estamos desarrollando representa un enorme desafío para todo el equipo. Pensar en los múltiples actores involucrados, identificar sus posiciones, elaborar estrategias de comunicación diferenciales, instalar la marca, diseñar mensajes centrales y sostener y actualizar todo este trabajo durante el tiempo que dure la Licitación representa un reto enorme e inédito.