**-Número y nombre de la/s categoría/s a inscribirse.**

5. Comunicación en situación de crisis

**-Título del programa:**

Plan de reconversión productiva Ingredion.

**-Nombre de la compañía o institución:**

Ingredion

**-Departamento, área (consultoras de relaciones públicas u otras en caso de tratarse de asesores externos de las compañías) que desarrolló el plan:**

Muchnik - Corporativo y Tecnología

**-Un tweet que identifique y defina el propósito del programa**:

#QuelaCampanaSigaSonando

Ingredion es una compañía de origen norteamericano, que produce y comercializa ingredientes derivados del maíz. Brinda suministros a grandes empresas de consumo masivo, como Coca Cola, Danone, entre otras. Está presente en nuestro país desde 1928 con dos plantas industriales, una en Chacabuco y otra en Baradero, y es uno de los principales empleadores en esas localidades de la Provincia de Buenos Aires. Las campanas de sus fábricas suenan desde hace 90 años.

Entre los años 2005 y 2016 se fue gestando una crisis de competitividad. Su inicio se dio en un contexto macroeconómico favorable que permitió, pese a unas primeras pérdidas en la rentabilidad, superar los objetivos financieros año a año.

En 2012, aparecieron los primeros signos de agotamiento de la coyuntura externa y se profundizaron los conflictos internos, que se conjugaron con el estancamiento de los precios, incrementos en el costo laboral y caída de la productividad.

Hacia 2015, el problema de gobernabilidad en las plantas se había acentuado, en un escenario macroeconómico que se volvía cada vez más complejo (alzas en el tipo de cambio, quita de retenciones al maíz y de subsidios a la energía, caída del consumo y aumento de la competencia). Esto derivó en una disyuntiva crítica: recuperar competitividad o cerrar las plantas. La decisión corporativa, a partir de un diagnóstico exhaustivo que indicaba cómo recuperar competitividad y alcanzar una posición sustentable, inclinó la balanza a favor de la primera opción, para lo cual se propuso lograr un plan que incluía renovar las formas y la cultura de trabajo, devolviendo poder a los mandos medios para reconstruir la gobernabilidad; reducir los costos laborales, retirando a los empleados que la estructura no necesitaba y negociando una paritaria por debajo de la planteada por el gremio. La profundización del deterioro durante el 2016 hizo que todo se volviera más vertiginoso: el plan, inicialmente proyectado a tres años, debía realizarse en menos de uno. El estallido del conflicto se presentaba como inevitable.

Todo ello, en un contexto local de cambio de gestión en las intendencias de ambos municipios, cierre de fábricas de otros grandes empleadores de la zona e incremento del desempleo, alta conflictividad sindical en la provincia, división de la opinión pública frente a esta situación y proximidad con las elecciones legislativas, lo que complejizaba aún más el panorama.

Se propuso, entonces, generar **un plan integral de comunicación** para intentar influir positivamente en la opinión pública de ambas localidades. Era la última oportunidad para Ingredion. De fallar, debía cerrar una o dos de sus unidades productivas.

Los objetivos eran claros y urgentes:

* Desarrollar una posición y un discurso sobre la situación límite de la compañía.
* Lograr la comprensión y apoyo de las comunidades y de los medios de comunicación locales, a fin de destrabar el conflicto y poder llevar adelante un proceso de reconversión de su fuerza laboral.
* Evitar que el caso cobrara trascendencia a nivel nacional y fuera utilizado políticamente.

Existía un problema adicional: este contexto de crisis era desconocido para los operarios, sus familias y la comunidad toda, dado que las condiciones laborales y salariales siempre habían sido mantenidas por la compañía, sin evidenciar ante ellos los signos de su estancamiento. El gran desafío era lograr que la posición de Ingredion resultara clara para estas audiencias, que estaban enterándose por primera vez de que este gigante de Baradero y Chacabuco atravesaba un momento crucial.

El costo era alto y la compañía sólo podía asumirlo durante tres meses, por lo que se debía actuar rápido. Se trabajó intensamente entre marzo y junio de 2017, desde la presentación del Procedimiento Preventivo de Crisis, hasta la resolución del conflicto.

Los principales stakeholders involucrados eran, en primer lugar, los empleados, pero también la comunidad, la opinión pública, los medios locales y los proveedores. A nivel externo, los gremios, el gobierno (local, provincial y nacional) y las cámaras de comercio.

El foco de los mensajes, especialmente dirigidos al primer grupo, se concentró en la importancia de poner de relieve la situación límite por la que atravesaba Ingredion, actor social clave dentro de las comunidades locales y su economía. También se buscó visibilizar que, en los últimos quince meses, se había puesto en marcha un conjunto de más de 60 medidas para evitar llegar a esa instancia, a fin de evidenciar el recorrido de la problemática, los diversos intentos de resolución y la progresión de los sucesos que derivaron en la crisis. El plan, entonces, se presentaba como la última alternativa viable para salvar las plantas y mantener los 700 puestos de empleo directo y los más de 3.000 indirectos, y que sólo a través de su ejecución podrían lograrse las condiciones para volver a crecer y continuar brindando empleo de calidad en las localidades de Chacabuco y Baradero.

Los recursos y acciones para lograrlo incluyeron comunicados internos y externos, videos informativos para las audiencias internas, solicitadas de apoyo público, comunicación 1 a 1, acuerdos con líderes de opinión, plan de pauta publicitaria, entre otros. Todo ello a través de canales internos (newsletters, cartas y videos), medios de comunicación locales y mesas de trabajo con autoridades locales, provinciales y nacionales.

**b) Ejecución del plan**

**Descripción de los pasos y procesos.**

**Ajustes que se introdujeron durante su implementación.**

**Dificultades encontradas y solución.**

Para el desarrollo exitoso del plan fue fundamental la articulación de siete ejes de trabajo, que permitieron contener la crisis y asegurar la operación de las plantas:

*1) Desarrollo de mensajes clave y coaching:*

Se realizaron reuniones con los ejecutivos de Ingredion, a fin de definir una estrategia común de cara a los stakeholders, que permitiera unificar el discurso de manera eficaz, clara y contundente. El riesgo era que este mensaje no resultara creíble dado que, hasta ese momento, la casa matriz había cubierto las pérdidas, evitando así que la crisis pudiera ser percibida con antelación. Pero si el objetivo se lograba, las plantas podían ser salvadas.

Se brindó, entonces, entrenamiento en medio y crisis a estos ejecutivos, dado que resultaba de vital importancia que los mensajes clave se transmitieran de manera adecuada.

*2) Plan de comunicación interna:*

Se generaron contenidos audiovisuales, a través de los cuales se los mantuvo informados, logrando introducir el mensaje de que se encontraban ante una situación límite. Reuniones, videos y cartas internas fueron algunas de las vías mediante las cuales se buscó sensibilizar a los operarios, respecto de la situación que atravesaba la compañía.

*3) Plan de pauta institucional:*

Se llevó adelante un plan de pauta institucional en Baradero y Chacabuco, en medios que estaban bajo la dirección de líderes de opinión locales. El objetivo fue generar una red de contención, no sólo en función del contexto de crisis, sino también para demostrar que la compañía deseaba continuar apostando a estas regiones en el mediano y largo plazo.

*4) Entrevistas con medios Tier 1:*

Desarrollo de entrevistas 1 a 1 de Pablo Plá con líderes de opinión locales, para dar a conocer su punto de vista sobre el conflicto y transmitir los mensajes clave. Esta acción marcó un hito en la campaña e implicó un punto de inflexión en la percepción de la opinión pública, que se encontró por primera vez con la voz del número uno de Ingredion, sin mediaciones. Su discurso se dirigió especialmente a las familias de los trabajadores y a la comunidad toda, y aportó credibilidad sobre la realidad de la crisis y el plan para evitar el cierre de las plantas.

*5) Relaciones con gobierno:*

Resultaba fundamental obtener el apoyo del gobierno para avanzar con el procedimiento en los tiempos previstos. Frente a esto, se gestionó el armado de una mesa de trabajo con el equipo de la gobernadora María Eugenia Vidal y con el Ministerio de Producción de Nación.

*6) Articulación con organizaciones locales:*

Las principales cámaras y asociaciones empresariales locales brindaron su apoyo mediante solicitadas publicadas en medios de Baradero y Chacabuco. De esta manera, validaron el discurso de Ingredion, contribuyendo a contener a la comunidad y a lograr respaldo público.

*7) Relaciones con medios:*

Se trató de un eje transversal con un objetivo doble. Por un lado, generar contención, para evitar la publicación de información imprecisa o tergiversada. Por otro, construir credibilidad, principalmente en las comunidades afectadas, y demostrar que el compromiso de la compañía para con ellas era genuino y de largo plazo. Fue un punto neurálgico y crítico para la concreción del plan de comunicación, debido a que los medios locales son poderosos formadores de opinión.

**c) Evaluación/Pruebas**

**Identificación, análisis y cuantificación de los resultados.**

**Beneficios producidos por la puesta en marcha del plan comunicacional (En esta parte del trabajo el participante abundará en los detalles necesarios para demostrar el éxito del programa de comunicación).**

Tras el rechazo político del Plan Preventivo de Crisis y el llamado a conciliación obligatoria, se desató el conflicto sindical, con toma de plantas, huelgas y riesgo de que la exposición mediática escalara el problema a otras esferas, agravando el contexto.

Sin embargo, el plan de comunicación resultó exitoso y pudieron alcanzarse los siguientes objetivos:

1. Contener el conflicto en ambas plantas.
2. Persuadir a los empleados y operarios de que Ingredion realmente atravesaba una situación límite y que la única medida posible era la reestructuración productiva.
3. Comprometer a toda la fuerza laboral, no sólo a los trabajadores afectados directamente, a alinearse frente a la problemática.
4. Sensibilizar y construir la credibilidad necesaria para dar pie a la construcción de la nueva Ingredion en las dos ciudades.
5. Iniciar y fortalecer el vínculo con medios locales.
6. Mitigar el impacto mediático negativo.
7. Generar un cambio cultural profundo dentro de la compañía, fortaleciendo el vínculo con sus trabajadores.

Gracias a la campaña de comunicación se logró:

* Generar un acuerdo generalizado con los gremios y reducir el número de despidos.
* Preservar más de 700 empleos directos y 3.000 indirectos.
* Reincorporar a 13 trabajadores.
* Cerrar paritarias por el 5% (frente al 25% que establecía el gremio de la alimentación).
* Generar modificaciones clave en el convenio colectivo de trabajo que aseguran la continuidad de la planta.
* Fidelizar a los líderes de opinión de ambas ciudades.
* Sensibilizar y preparar a la comunidad para una nueva etapa de Ingredion.
* 0 publicaciones en medios nacionales.
* Publicaciones en medios locales de tono positivo en favor del proceso.

Esta campaña representó un caso de éxito corporativo de Ingredion, y derivó en la creación de un modelo de trabajo que se compartió con otros mercados. Un modelo basado en la reconstrucción de la cultura de trabajo y la articulación de vínculos entre la empresa, sus empleados, los medios de comunicación y la comunidad.