

**CATEGORÍA 10**

**Comunicaciones financieras o con los inversores**

Título del programa:

**COMUNICACIÓN**  
**NACIONAL E INTERNACIONAL** de la  
**LICITACIÓN PÚBLICA** de  
**CONCESIÓN** del  
**SUBTE DE LA CIUDAD**  
**DE BUENOS AIRES**



**Premios Eikon 2018**  
**Categoría 10**  
**Comunicaciones financieras o con los inversores**

Título del programa:  
**Comunicación nacional e internacional de la Licitación Pública de Concesión del Subte de la Ciudad de Buenos Aires**

Nombre de la compañía:  
**Subterráneos de Buenos Aires S.E. (SBASE)**

Departamento que desarrolló el plan:  
**Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicaciones de SBASE**

Persona responsable del plan de comunicación:  
**Sergio Hernández, gerente de Relaciones Institucionales y Comunicaciones**



Tuit: Diseñamos un plan comunicacional para lograr la transparencia y el **#AccesoALaInformación** en el proceso de licitación del operador de **#Subte**.

# A

## Introducción

Subterráneos Buenos Aires Sociedad del Estado (SBASE) es la empresa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que tiene a su cargo la administración de la red de subterráneos y Premetro, su desarrollo, expansión, y el control de la operación del servicio.

La visión es ser una empresa modelo en el sector de transporte público, brindando un servicio de excelencia y sustentable a largo plazo. Por ello, trabajamos para incrementar la cantidad de usuarios del subte buscando reducir el tránsito en superficie, mejorando la movilidad en la Ciudad de Buenos Aires y disminuyendo el impacto en el medio ambiente.

En Latinoamérica, SBASE es pionera en la construcción y operación de redes subterráneas, siendo el primer metro en funcionar en la región, y sus profesionales trabajan día y noche para que más de 1.250.000 pasajeros viajen diariamente por la ciudad.

SBASE ES PIONERA EN  
LA CONSTRUCCIÓN Y  
OPERACIÓN DE REDES  
SUBTERRÁNEAS.



Entre 2013 y 2018 el Gobierno porteño viene invirtiendo más de 18 mil millones de pesos en el subte destinados en material rodante, obras de infraestructura, instalaciones fijas y tecnología, que permitió modernizar una red de transporte centenaria. Así, se avanzó con el recambio de la flota y obras de renovación de sistemas de señales y vías, fundamentales para mejorar la confiabilidad del servicio.

Pero para comprender su desarrollo, es necesario distinguir el antes y el después del traspaso del subte a la órbita del Gobierno de la Ciudad.

Bajo la jurisdicción nacional en los años 90'

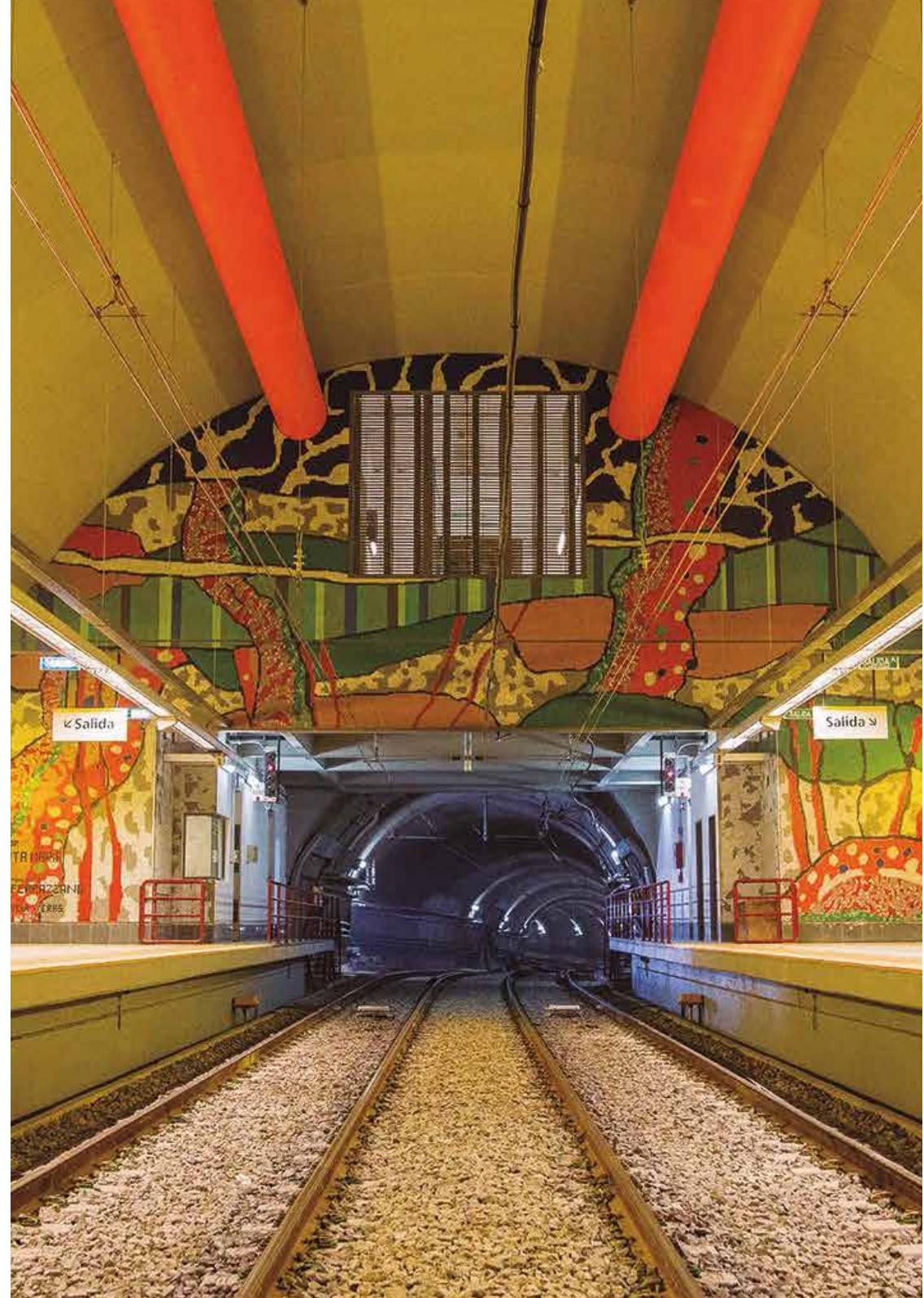
el subte sufrió un proceso de desinversión. Cuando pasó a manos de la Ciudad en 2013, a través de la Ley 4.472, se celebró el Acuerdo de Operación y Mantenimiento (AOM) entre SBASE y Metrovías (operador) y se declaró la emergencia del subte por 2 años y, a través de la sanción de la Ley N° 4.790, se extendió nuevamente la fecha facultando, luego, al Poder Ejecutivo de la Ciudad a prorrogarlo hasta nuestros días.

Este tiempo transcurrido sirvió para analizar cuál era el mejor modelo de gestión en consonancia con el objetivo de mejora permanente del servicio público del transporte.

Se tomaron conocimiento de los distintos modelos de gestión existentes y se optó por continuar con un sistema similar al vigente donde SBASE permanece como la autoridad de aplicación y control del concesionario que opera y mantiene el servicio; con una mirada más enfocada en la calidad de la prestación.

Tras 23 años de operación privada y en el marco del fin del contrato de concesión del operador vigente el próximo 31 de diciembre; SBASE inició un proceso de licitación para seleccionar al concesionario que se hará cargo por la operación y mantenimiento del servicio por los próximos 12 años, a partir del 1º de enero de 2019.

SBASE PERMANECE COMO LA  
AUTORIDAD DE APLICACIÓN  
Y CONTROL DEL  
CONCESIONARIO QUE OPERA  
Y MANTIENE EL SERVICIO



Dentro de los objetivos que este proceso de selección persigue se resaltan:

- Garantizar en todo momento la seguridad y los derechos de los usuarios como prioridad esencial;
- Introducir criterios de gestión modernos e innovadores, tanto en lo que hace a la comercialización como en la operación y mantenimiento de los servicios;
- Incrementar el número de pasajeros transportados;
- Aumentar la eficiencia a través del cumplimiento de la regularidad establecida y el aumento de la frecuencia;
- Mejorar la experiencia del usuario;
- Disminuir los costos operativos y el nivel de subsidio operativo;
- Prestar un servicio libre, regular y continuo;
- Desarrollar capacidad técnica autónoma en recursos humanos y de talleres, para la realización de las tareas de mantenimiento normal y habitual;
- Planificar el desarrollo y la extensión de la red, de manera de posicionar al subterráneo como el sistema de transporte público por excelencia.



Sobre la base de estas metas de la compañía, la Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunicaciones trazó un Plan de Comunicación y Relacionamiento específico para la Licitación, que permitiera consolidar un perfil de buena gobernanza desde el Estado. Para lograr ese cometido resultó/a indispensable:

- Demostrar el carácter público del llamado.
- Reforzar y resaltar la transparencia en cada etapa del proceso.
- Garantizar a la ciudadanía el acceso a la información vinculada con la Licitación.

# B

## Ejecución del plan

---

El plan se dividió en tres etapas:

### 1° Planeamiento estratégico - reputacional:

A través de jornadas de trabajo internas se trazaron los ejes bajo los que se gestionaría la comunicación del proceso de selección del concesionario del servicio del Subterráneo y Premetro de la Ciudad. Se contemplaron diferentes abordajes que permitieran posicionar y dar visibilidad al tema a nivel local e internacional; al tiempo que se desarrollaron materiales específicos para cada momento.

Como parte del proceso se decidió que durante la etapa previa al llamado a licitación, se desplegarían acciones de relacionamiento tendientes a reforzar la identidad corporativa y la reputacional de SBASE, dando a conocer la inminencia del proceso.

Cabe destacar que el plan diseñado mantiene como elemento transversal a toda la estrategia y a toda la empresa, la transparencia en el proceso de la licitación y el acceso a la información sobre la misma para los diferentes públicos que a ella atañen: organismos de Gobierno, potenciales oferentes, organizaciones internacionales, medios de comunicación, y ciudadanos.

Trazar el plan implicaba transformar estos objetivos en atributos propios de la Licitación logrando que en el ámbito de la opinión ciudadana se perciba que el resultado de todo este proceso nos lleva al oferente más calificado, consolidando el perfil de buena gobernanza desde el Estado por parte de una empresa pública.

Dado que el proceso está abierto a todo jugador es necesario advertir, en este punto, la importancia para que su tratamiento sea imparcial e integro; especialmente para el caso de Metrovías y el devenir de la relación con este actor durante el desarrollo de la Licitación.

### 2° Acciones de relacionamiento:

Los esfuerzos se concentraron en gestionar acciones y/o participar de eventos que acercaran el acontecimiento del llamado a licitación en tres esferas de influencia (pública, privada, y redes asociativas) y tres niveles de alcance (internacional, nacional, y local).

Entre 2016 y 2017, se participó de cuatro encuentros internacionales de metros en Santiago de Chile, Montreal, Barcelona, y Madrid. Los mismos fueron organizados por dos referentes sectoriales a nivel internacional como: ALAMYS (Asociación Latinoamericana de Metros y Subterráneos) e UITP (Unión Internacional de Transporte Público) y convocaron a toda la industria.

Asimismo y como parte de la estrategia, SBASE se postuló en la Asamblea General de ALAMYS, el pasado noviembre de 2017, para presidir la asociación. Logrando su designación para ocupar la presidencia del organismo durante el período 2018 - 2020.

A nivel local y nacional, se establecieron lazos con la Agencia de Promoción de Inversiones y la Cancillería Argentina para maximizar la difusión del llamado vía las Embajadas argentinas en el mundo y asociaciones y cámaras del sector una vez se hiciera oficial.

Producto de esta relación se puso en conocimiento a más de 200 empresas y asociaciones del sector.

Para garantizar la calidad en el proceso y para reforzar la reputación corporativa se definió como asesor técnico a TMB (Metro de Barcelona). TMB es el principal operador de transporte público de Cataluña y un auténtico referente de empresa de transporte y movilidad ciudadana en Europa y en todo el mundo.

### 3° Gestión de la Comunicación:

Dividimos la estrategia en dos instancias temporales: previo al lanzamiento oficial de la comunicación del llamado a licitación y posterior al mismo.

Esta fragmentación buscó esencialmente respetar la Ley de Compras y Contrataciones en su capítulo respecto a la publicidad y difusión del llamado a licitación; en el cual se detalla que el organismo licitante instrumentará la publicidad y difusión del llamado en el Boletín Oficial porteño.

La primera instancia contempló una duración de 17 meses iniciando en octubre de 2016 con el primer *roadshow* internacional y finalizando el 20 de febrero de 2018 con la publicación del llamado a la licitación en el Boletín Oficial. En esta ocasión, los materiales que se

elaboraron se debieron adaptar a un público internacional con poco conocimiento sobre la operación del metro en la Ciudad y el contexto político-económico local y de Argentina. Los documentos contemplaron un panorama económico, social, y político del país y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, introducción a SBASE, y la historia del subterráneo de la Ciudad y Premetro.

A los fines de trabajar en la comunicación asociada a la integridad y transparencia y contemplando su transversalidad con todas las áreas involucradas en la Licitación, se desarrolló una plataforma virtual conocida como "*Data room*". La misma fue implementada por SBASE a los efectos de brindar información complementaria a todos aquellos interesados en participar de la Licitación como también al público/usuario del Subte en general.

La segunda instancia comenzó una vez se lanzó oficialmente el llamado a la licitación, el pasado 20 de febrero, y se encuentra hoy día en curso, finalizando el 1 de enero de 2019 con la toma de posesión del concesionario ganador. Se gestionaron espacios en los principales medios nacionales y económico-financieros internacionales para informar sobre el lanzamiento del proceso licitatorio, tales como: La Nación, Clarín, Le Figaro, Frankfurter Allgemeine, Financial Times, y The Economist.

La selección de los mismos contempló su alcance, niveles de circulación, y cercanía con nuestros *stakeholders* de interés a nivel mundial.

Los avisos de licitación se desarrollaron tanto en versiones gráficas como digital y sus contenidos versaban en tres idiomas (español, inglés, y francés).

Asimismo, se acompañó la difusión en las páginas oficiales y mailing interno de Alamys y UITP; al tiempo que organismos estatales como la Agencia de Promoción de Inversiones de la Ciudad y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación reforzaron lo mismo a través de sus canales de comunicaciones oficiales y sitios web.

Acompañaban a estos avisos un *brochure* institucional específico sobre la Licitación en donde se informaba el marco de situación de

la red y una aproximación a los principales incentivos, condiciones, y obligaciones del pliego. Ambos materiales se presentaron en español e inglés.

Por otro lado, a través de los sitios web de Subte BA y el Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte se informó ese mismo día el llamado a la licitación; contando con la posibilidad de acceder a los pliegos de bases y condiciones, sus anexos y circulares a partir de ese día.





# C

## Evaluación

Como parte del plan expuesto se logró dar visibilidad mundial a la Licitación del servicio del Subte y Premetro producto de:

- El posicionamiento del tema en los medios nacionales e internacionales.
- Previa a la apertura del llamado a licitación, a nivel nacional, los principales medios del país se hicieron eco del tema contabilizando 129 notas (56% portales de noticias, 22% prensa gráfica, 11% agencias de noticias, 5% radio, 4% revistas, y 2% restante en TV).
- Posterior al llamado, la noticia trascendió a los medios registrándose 84 notas sobre el llamado a licitación (80% portales de noticias argentinos; 12% gráfica nacional; 4% medios internacionales; y 2% agencias de noticias y radios del país, respectivamente).
- La articulación con 16 representaciones argentinas en el exterior, quienes oficiaron de puente para dar a conocer el llamado a licitación.
- Se dio aviso a más de 200 organizaciones internacionales (empresas, asociaciones, y cámaras empresariales) a través de la Cancillería Argentina y la Agencia de Promoción de Inversiones de la Ciudad.
- El foco puesto en la comunicación de la sostenibilidad en el proceso, entendiendo que el Subte es un servicio público de transporte y debe dar cuenta a la ciudadanía de su transparencia en la gestión:
- La elección de TMB (Transporte Metropolitano de Barcelona) como consultor y referente en el armado de los pliegos y condiciones del llamado.
- Su estable asesoramiento a través de informes previos, *conference calls* semanales, reuniones a todos los niveles del *management* y visitas a la red.
- La implementación de un *Data Room* que marca un hito en la gestión de Gobierno Abierto de SBASE, siendo su acceso irrestricto a cualquier persona (interesados a participar en el proceso así





como también el público en general y/o usuarios). Asimismo, se destaca su uso y flujo de inquietudes: se realizaron más de 750 consultas, hasta el momento.

- La actualización de la información en el sitio web de Subte BA: hasta el momento se registraron más de 7.700 visitas a la página desde que el llamado a licitación se hizo oficial a través del Boletín Oficial el 20 de febrero de 2018. Asimismo, se actualizaron, hasta el momento, 52 circulares (notificando novedades y dando respuestas a consultas) y 12 anexos.

- El interés que despierta en el sector la operación de una red completa y no sólo líneas individuales:

- La cantidad y variedad de interesados en el llamado: 30 empresas, locales e internacionales, han manifestado interés en participar del proceso de licitación.

- Las visitas concertadas a la red y workshops: participaron 135 personas y 22 empresas. En los encuentros se analizaron cuestiones vinculadas a material rodante, servicios al usuario, instalaciones fijas, y tráfico y limpieza.

Si bien la Licitación aún continúa en curso es menester mencionar que el trabajo anteriormente descrito ha favorecido a la transformación cultural de la compañía respecto a la importancia de la gestión de la sostenibilidad internamente y de cara afuera; y sus efectos en la reputación de la empresa.