



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

Escuela de Comunicación Posgrado

**Energy Power: el ataque de SaveThePlanet
y la nueva comunicación ambiental**

**Caso para obtener el título de
Maestría en Comunicación Institucional**

Autor: Lic. Valentina Spina

Director: Mtro. Rafael Montoya

Revisora: Mtra. María de Lourdes López Gutiérrez

México, D.F. 21 de agosto de 2014

Índice

ANTECEDENTES	3
Energy Power	3
La producción de energía eléctrica en Portugal	4
Área específica de interés	5
SaveThePlanet	5
La campaña de SaveThePlanet contra Energy Power	6
La reacción de Energy Power	8
El cambio de CEO y el nuevo desafío	9
Siguientes pasos: hacia una nueva comunicación ambiental	10
SOLUCIONES PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	11
Sustentabilidad Ambiental y Comunicación en Energy Power	13
Solución	15
Conclusiones	18
REPERTORIO BIBLIOGRAFICO Y FUENTES	19

El 14 de abril de 2014, Jorge Román fue nombrado nuevo CEO de la multinacional energética portuguesa Energy Power: al día siguiente, recibió una advertencia sobre su mandato por parte de SaveThePlanet, organización al cuidado del medio ambiente. La expectativa era que su llegada representara un verdadero cambio en la política ambiental de la empresa, considerada hasta aquel momento “decepcionante” según la opinión de SaveThePlanet.

ANTECEDENTES

Energy Power

Energy Power era la empresa energética más grande de Portugal y la segunda *utility* de Europa por su capacidad instalada. Energy Power generaba, distribuía y vendía energía eléctrica producida desde fuentes tradicionales así como renovables.

La empresa nació en diciembre de 1962 y en 1992 se transformó en Sociedad por Acciones.

Después de sus primeros 37 años de actividad monopólica en el sector energético portugués, a partir de 1999 Energy Power tuvo que enfrentar los cambios del proceso de liberalización introducido por el Gobierno. Para Energy Power eso significó la obligación de separación societaria: nacieron así divisiones autónomas por cada departamento de actividad, es decir producción, transmisión, distribución y venta. Energy Power tuvo, además, que reducir su capacidad productiva poniendo en venta algunas de sus plantas.

Al momento de la elección de su nuevo CEO en 2014, Energy Power era una empresa privada de participación estatal: el 31% era todavía propiedad del Ministerio portugués de Economía y Finanzas.

Para consolidar su posicionamiento hacia la “nueva” competencia, Energy Power optó inicialmente por la diversificación de sus productos y decidió comprar el operador de telefonía móvil Stars, tercera compañía de Portugal en ese sector.

Sin embargo, Energy Power pronto decidió regresar al sector energético y dedicarse únicamente a ello, empezando en 2001 su proyecto más ambicioso: un proceso de

internacionalización para llegar a ser una verdadera multinacional. Con un plan de compras a largo plazo, Energy Power ingresó progresivamente en los mercados de Francia, Eslovaquia, Rusia y Europa del Este. Sucesivamente llegó también a Estados Unidos.

Mientras tanto, en 2008 nació Energy Green Power como división encargada de la producción de energía desde fuentes renovables, la parte de la empresa que se reveló como la más exitosa y rentable en el tiempo.

La adquisición más significativa en el proceso de internacionalización de Energy Power llegó en 2009 con la compra de la sociedad eléctrica española Levante. Energy Power ingresó así tanto en el mercado de España como en el de América Latina y Centroamérica.

Para 2014 el Grupo Energy Power estaba presente en 32 países en el mundo y contaba con alrededor de 61 millones de clientes y 75 mil empleados.

Desde 2011, Energy Power operaba también en México: era activa en la producción y venta de energía de fuentes renovables – sobre todo eólica – destinada a clientes *business*ⁱ. Los cambios normativos introducidos en México por la Reforma energética de 2013-2014, permitían prever una intensificación de los servicios de la empresa en el país.

La producción de energía eléctrica en Portugal

El conjunto de fuentes primarias desde las cuales se producía energía eléctrica, se definía como *mix* energético. De acuerdo a los datos publicados por el Gestor de los Servicios Energéticos Nacionales, y válidos para el año 2013, el 37.5% de la energía vendida en Portugal era producida desde fuentes renovables.

El segundo recurso más utilizado resultaba ser el gas natural con el 33.7%, mientras que el 18.5% de la energía provenía del carbón. Completaban la composición del *mix* la tecnología nuclear, con el 4.7% y el petróleo con el 1%. Las que se clasificaban como otras fuentes registraban un 4.6%.

En ese contexto, en Portugal Energy Power producía energía utilizando las siguientes tecnologías:

- Termoeléctrico (petróleo – gas – carbón) 41.4%
- Renovables 29.8%
- Hidroeléctrico 23.1%
- Geotérmico 5.3%
- Eólico 1.3%

Área específica de interés

La División de Energy Power encargada de la actividad productiva de energía era conocida como Energy Power Production. Las líneas de producción eran determinadas por parte de la Dirección General bajo la guía del CEO, mientras que todas las actividades de comunicación y *stakeholders' engagement*, eran determinadas alrededor de los asuntos referidos a la producción estando a cargo de la División de Relaciones Exteriores.

SaveThePlanet

SaveThePlanet estaba entre las asociaciones ambientalistas más importantes del mundo. Se declaraba como una organización no violenta que realizaba acciones directas para denunciar de manera creativa e impactante problemáticas ambientales, favoreciendo la adopción de soluciones para un futuro verde y de paz.

SaveThePlanet contaba con alrededor de 3 millones de sostenedores en el mundo y se componía de una red de oficinas nacionales y regionales interdependientes que cooperaban con SaveThePlanet International, ubicada en Londres. Cada oficina vivía de las donaciones recibidas por sus afiliados y devolvía el 18% de las mismas a la estructura International.

Operando desde 1971 en Portugal, SaveThePlanet realizaba campañas contra el calentamiento global, la explotación de recursos de la energía nuclear y el carbón, la

deforestación, la contaminación y el uso de organismos genéticamente modificados en agricultura.

Sus principios básicos eran el desarrollo sustentable y la tutela ambiental y de la saludⁱⁱ.

Al día siguiente de la elección del nuevo CEO de Energy Power, SaveThePlanet dejó la siguiente declaración: “El cambio de *management* de la empresa es finalmente una buena noticia: aplaudimos el haber elegido un hombre que ya trabajaba dentro de Energy Power, además en el sector de las energías renovables. Después de años de una gestión decepcionante, SaveThePlanet espera ahora de Energy Power la prueba de los hechos”.

Las palabras que SaveThePlanet destinó al nuevo CEO de Energy Power en el momento de su elección, estaban basadas en una controversia entre la asociación y la empresa que había empezado dos años antes.

La campaña de SaveThePlanet contra Energy Power

En marzo de 2012, SaveThePlanet publicó los resultados de un estudio comisionado al Instituto francés de investigación científica REN: el enfoque eran los impactos ambientales y sanitarios de las plantas de producción de energía eléctrica del carbón, activas en Portugal y de propiedad de Energy Power.

De hecho, al 2012 en el país eran 13 las plantas de carbón en función: entre éstas, 8 eran de Energy Power.

El estudio tomó en cuenta los índices de exposición a agentes contaminantes y de mortalidad prematura en las áreas alrededor de las plantas. Elaborando una estima para el año 2009, el estudio llegó a afirmar que la producción de energía desde el carbón realizada por Energy Power, había causado 1.100 muertes prematuras y 4.3 millardos de euros de daños ambientales.

El estudio denunció, además, un aumento del recurso del carbón por parte de la empresa para el 2011 desde el 34 hasta el 41%.

Las evidencias del estudio REN fueron solo el comienzo de una dura campaña de SaveThePlanet contra Energy Power, cuyas fases describo a continuación:

Fase 1: “Energy Power *killer* del clima”

SaveThePlanet estructuró su acción contra Energy Power creando internamente el RIC (Reparto de Investigaciones Climáticas), animado por un grupo de activistas.

El 29 de marzo de 2012, día de la Asamblea de los Accionistas de Energy Power, el RIC dio a conocer en Lisboa, frente a la sede central de la empresa, una escena precisa del ataque: delimitando con cintas amarillas la “escena del crimen”, los activistas acusaron la empresa de ser *killer* del clima y aseguraron tener ya todas las pruebas de su culpabilidad.

El ataque a la sede central de Energy Power fue solo el primero de una larga serie de acciones que la asociación puso en marcha. En los meses siguientes, *blitz* y *flash mobs* siguieron directamente en los lugares de las plantas “bajo acusación”. La crónica de cada iniciativa fue contada a través de un sitio de Internet que SaveThePlanet creó específicamente, donde la asociación iba reclutando también nuevos afiliados listos para combatir al “enemigo”.

Fase 2: “El sucio recibo de Energy Power”

La campaña de SaveThePlanet acababa de empezar cuando en mayo de 2012 pasó a su fase 2. Cien mil personas recibieron en su casa un recibo falso de Energy Power, sucio de polvo negro de carbón. El recibo traía el encabezado “Estimada víctima de Energy Power” y listaba todos los daños que SaveThePlanet asumía que la empresa estaba causando al ambiente y a la salud de las personas.

Fase 3: “Uno al día”

La siguiente jugada de SaveThePlanet llegó en noviembre de 2012. En la *Web*, a través de su sitio de Internet y de las redes sociales, la asociación difundió el vídeo “Uno al día”.

En el filme, una pareja feliz estaba desayunando cuando de repente tocaron a la puerta de su casa. Dos hombres irrumpieron afirmando “Buenos días, somos Energy Power”. El primero, casi como un autómatas bien entrenado, intentaba vender los

mejores servicios de la compañía exaltando todas sus virtudes. El otro, más serio y silencioso, rodeaba la casa con un aire de inquietud. La mujer, mirando preocupada a este hombre, se dio cuenta que antes de irse, el mismo había dejado un paquete en un ángulo de la casa. Mientras se escuchaba una música grave, la mujer abrió el paquete y un polvo negro muy intenso empezó a salir. Era polvo de carbón que – al respirar – lentamente mató a la mujer.

El vídeo fue realizado con la participación de actores conocidos para el público portugués: su mensaje era – según las estimas de SaveThePlanet – que las plantas de carbón de Energy Power mataban a una persona al día.

La campaña, entonces, vivió una consistente evolución y de ser *killer* del clima, Energy Power se volvió *killer* de las personas.

La reacción de Energy Power

Frente a los repetidos ataques de SaveThePlanet, Energy Power decidió activar su protocolo de manejo de crisis. Bajo la guía del departamento de Relaciones Exteriores, la empresa puso en práctica las siguientes acciones:

- Activación de un *crisis team*: se constituyó un equipo de personas encargadas de monitorear la criticidad en curso y tomar las decisiones necesarias. El director de Relaciones Exteriores fue el coordinador del equipo, conformado por los responsables de Comunicación y *Media Relations*, Relaciones Institucionales, Área Legal y Producción. Cada responsable nacional actualizaba y coordinaba sus “homólogos” en las sedes territoriales de la empresa. El equipo se reunía todos los días, en la mañana y en la tarde. El mismo estableció, además, que el único vocero de la empresa iba a ser su CEO.
- Monitoreo de las reacciones de los *stakeholders*: la unidad de asociaciones y *stakeholders* ya existente en Energy Power, normalmente encargada de dialogar también con SaveThePlanet, se puso en contacto diario con los principales *stakeholders* de la empresa para registrar opiniones y posiciones asumidas alrededor de la campaña. La confrontación con SaveThePlanet fue interrumpida por decisión de la misma asociación.

- Elevación de los estándares de seguridad: las iniciativas de SaveThePlanet fueron prevalentemente demostrativas, pero ocurrían siempre más cerca de las diferentes plantas de Energy Power, motivo por el cual la empresa decidió elevar los estándares de seguridad coordinándose con la policía de Estado.

Por fin, Energy Power eligió reaccionar a la campaña de SaveThePlanet presentando una demanda legal hacia la asociación. La empresa pidió y obtuvo desde el Tribunal de Lisboa el cierre del sitio Internet dedicado a la campaña, limitando la difusión en la *Web* de las iniciativas de SaveThePlanet. Una limitación que, sin embargo, se reveló parcial.

La iniciativa legal dio a SaveThePlanet una nueva “arma” en la guerra a Energy Power: la asociación afirmó que la empresa estaba censurando sus opositores desconociendo el derecho de libre opinión y crítica. De esa manera, la dialéctica “carníface-victima” no hizo más que intensificarse.

La iniciativa legal de Energy Power reveló, entonces, los siguientes puntos de debilidad:

- generó una acusación adicional de censura;
- ofreció nueva visibilidad a SaveThePlanet;
- favoreció manifestaciones de solidaridad hacia la asociación.

El cambio de CEO y el nuevo desafío

En abril de 2014 Jorge Román fue nombrado nuevo CEO de Energy Power. Al servicio de la empresa desde hace ya 10 años, Román había dirigido la división “verde” llamada Energy Green Power y enfocada en la producción de energía desde fuentes renovables.

La elección de Román encontró el favor de la opinión pública y del mundo de la política. Su llegada fue considerada un verdadero cambio en el *management* de Energy Power, cuya dirección general había sido entregada al CEO anterior por 12 años. Un mandato que por fin se había acabado.

Al momento de su elección, Román tuvo así que enfrentar una temática aún abierta. Aunque no fueran ataques directos a Energy Power, SaveThePlanet seguía con sus manifestaciones contra el carbón. A lo largo del 2014 la asociación había atravesado los mares portugueses con el barco “Rainbow Warrior” pidiendo el cierre de las plantas de carbón del país, incluidas las de Energy Power.

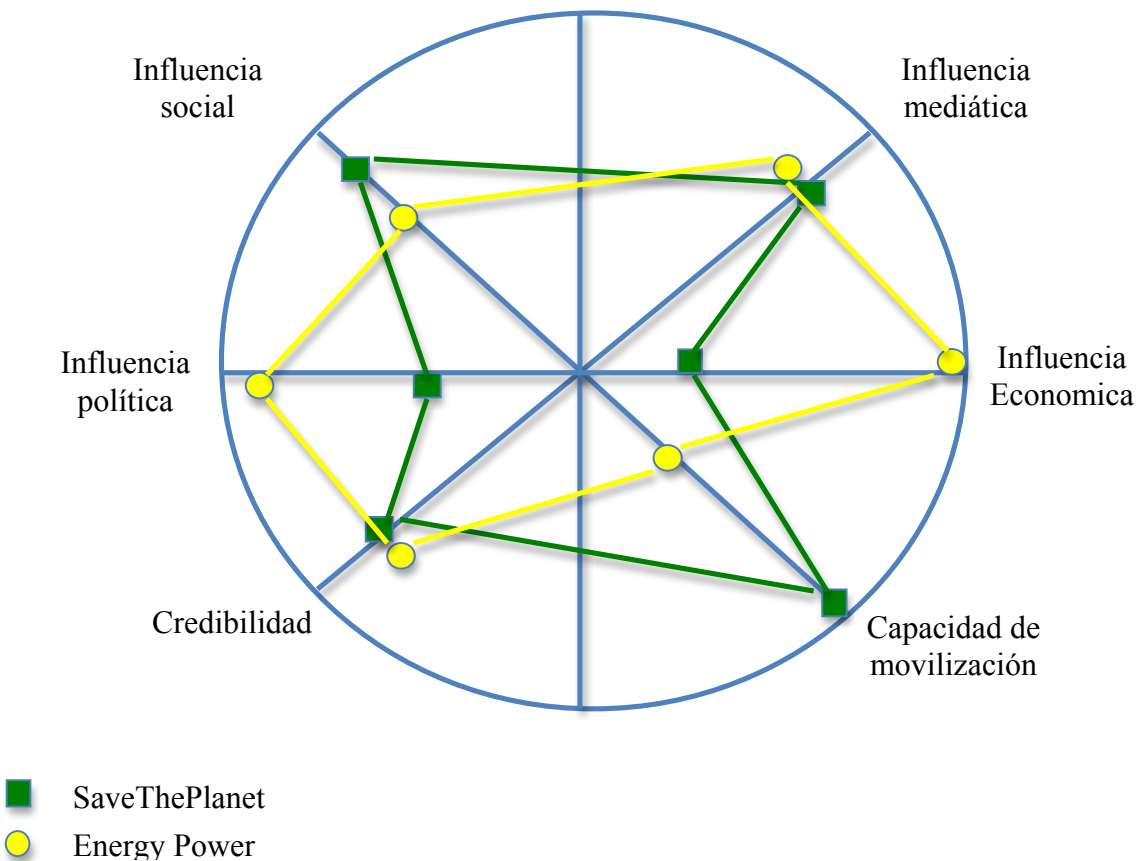
Siguientes pasos: hacia una nueva comunicación ambiental

Tres meses después de su elección, Román oficializó una reorganización interna de Energy Power. De acuerdo al nuevo organigrama societario, el CEO eligió mantener la gestión *ad interim* de dos áreas estratégicas: Innovación/Sustentabilidad y Comunicación. Dos áreas directamente involucradas en uno de los desafíos más significativos del inicio de su mandato.

SOLUCIONES PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

El análisis de todo lo que pasó durante los meses de la campaña de SaveThePlanet, permite formular algunas consideraciones que deberían orientar las acciones futuras de Energy Power.

En particular, el Mapa de percepción de Edgar García Yeman es una herramienta útil para desarrollar una lectura puntual de la dialéctica existente entre Energy Power y SaveThePlanet, evaluando *plus* y *minus* de cada sujeto en su impacto y capacidad relacional con sus públicos.



El análisis evidencia un escenario en el cual las debilidades de Energy Power corresponden a las fortalezas de SaveThePlanet y viceversa.

Los dos actores se caracterizan por tener una credibilidad sólida frente a sus *Stakeholders* de referencia así como una igual eficacia en hablar a los medios de comunicación y recibir su atención.

Sin embargo, la influencia social y la capacidad de movilización de las que carece Energy Power son las dimensiones que definitivamente hacen el éxito de la acción de SaveThePlanet.

Por el contrario, Energy Power – en cuanto principal operador energético del País – sostiene un indiscutible peso económico y político que no se puede reconocer a la asociación ambientalista.

Gracias a su influencia económica y política, Energy Power puede actuar para que las iniciativas de SaveThePlanet produzcan efectos muy limitados en estos dos ámbitos, relegándolas entonces al puro contexto comunicativo y con la sola connotación de acción demostrativa sin efectos directos sobre los decisores políticos.

Sin embargo, atendiendo a sus debilidades, Energy Power enfrenta el problema de responder adecuadamente a la capacidad de movilización y a la influencia social que SaveThePlanet sabe ejercer. Muchas de las acciones de SaveThePlanet en contra de Energy Power apuntan a reclutar nuevos afiliados que compartan la batalla ambiental, generando al mismo tiempo dudas y desorientación en los clientes que ya utilizan los servicios de la empresa.

Energy Power ya se desempeña mucho en términos de tutela ambiental; sin embargo, la comunicación emocional realizada por SaveThePlanet impacta mucho más de cualquier dato técnico.

A la luz de este escenario, Energy Power podría adoptar una estrategia tomando idealmente en cuenta las siguientes consideraciones:

- El debate público en materia de energía siempre tiene que desarrollarse alrededor de argumentaciones sustentadas de acuerdo a un necesario principio de “realismo energético” y nunca en base a posturas tendencialmente ideológicas;

- Energy Power debería elevar el nivel de confrontación pública ofreciendo a la asociación una “respuesta indirecta *high level*”. Debería hacer información sobre el tema de la producción de energía en Portugal y el desempeño del Grupo a nivel global por las temáticas ambientales;
- Siendo el principal operador energético del país, Energy Power tiene el “deber” de informar sobre los factores que determinan la composición de su *mix* energético. Es necesario mencionar la razón por la cual todavía se produce energía desde fuentes tradicionales – carbón incluso - cuales son las tecnologías utilizadas y cuales los planes futuros de progresiva sustitución de las mismas;
- Energy Power debería renovar constantemente su desempeño por la intensificación del recurso a las fuentes renovables, en sustitución de las tecnologías tradicionales. La perspectiva debería ser la de una reconversión progresiva de los procesos productivos existentes y de las personas que ya trabajan en esos, de acuerdo a un principio de creación y tutela de los empleos;
- Al nuevo CEO se reconoce todo el *know-how* y el *know-why* necesario para enfrentar el reto del posicionamiento de Energy Power hacia las temáticas ambientales. El nombramiento de Román presenta, de hecho, el valor añadido de un hombre que ya pertenecía a la empresa, en cuanto precedentemente director de la división Energy Green Power, y que finalmente había sido elegido a la guía de todo el Grupo por sus competencias tanto directivas como en materia de nuevas tecnologías.

La experiencia de la campaña de SaveThePlanet deja estos elementos sobre la mesa del CEO. Sin embargo, la actitud que lo llevará a su toma de decisión deberá ser más “proactiva” que “reactiva” a lo que ocurrió a partir de 2012.

Las áreas de intervención en las cuales debería enfocarse la atención del CEO, tendrán que ser Innovación/Sustentabilidad – con un enfoque específico a la parte ambiental - y Comunicación. Un diagnóstico de cómo estas áreas trabajan y se coordinan entre ellas, permitiría alcanzar un indispensable *overview*.

Sustentabilidad Ambiental y Comunicación en Energy Power

Energy Power se desempeña firmemente por realizar sus actividades respecto a los principios de responsabilidad social y sustentabilidad. Generar valor compartido por las

comunidades donde opera, garantizando la tutela ambiental y la seguridad de las personas son sus propósitos constantes.

Estos convencimientos están en la base de la cultura empresarial y se reflejan en muchas iniciativas realizadas por la empresa.

Herramientas de comunicación

Varios son los documentos oficiales que definen los principios de responsabilidad social y ética empresarial como base de la cultura organizacional de Energy Power, buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental¹:

- Energy Power ha adoptado un **Código ético** para compartir misión y valores dentro de su organización;
- La empresa publica cada año un **Balance de Sustentabilidad** para renovar su desempeño hacia los *stakeholders* internos y externos;
- Energy Power elabora un **Reporte Ambiental** para la evaluación de los resultados anuales de la política ambiental de la empresa.

Proyectos

- De acuerdo al objetivo de *decarbonización* lanzado por la Comunidad Europea, Energy Power realiza el proyecto “**Carbon neutrality 2050**” con la previsión en su Plan Industrial de la progresiva aplicación de las mejores tecnologías de producción energética, la intensificación de las fuentes renovables y la introducción de servicios innovadores de eficiencia energética;
- La empresa respeta los parámetros requeridos por el **Carbon Disclosure Project**² y el **Global Compact LEAD** de las Naciones Unidas³, desempeñándose por la reducción de las emisiones contaminantes y del impacto ambiental.

¹ Martínez Herrera, Horacio, “Responsabilidad social y ética empresarial”, (Ecoe: Madrid, 2011)

² “International, not-for-profit organization providing the only global system for companies and cities to measure, disclose, manage and share vital environmental information. It works with market forces to motivate companies to disclose their impacts on the environment and natural resources and take action to reduce them”, Carbon Disclosure Project, 2014, consultado en: <https://www.cdp.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>

³ “Iniciativa del Global Compact de las Naciones Unidas que reúne las 50 mejores empresas mundiales por sus políticas de sustentabilidad económica, ambiental y social”, Global Compact LEAD, 2014, consultado en: <http://www.unglobalcompact.org/howtoparticipate/lead/index.html>

Reconocimientos

- Energy Power es reconocida, ya desde hace unos años, por el ***Dow Jones Sustainability Index***⁴ y ***FTSE4 Good Index***⁵, estándares para la evaluación de las prestaciones de sustentabilidad de las empresas a nivel mundial;
- Energy Power obtuvo la certificación **ISO 14001**⁶, estándar de calidad para la medición del impacto ambiental de las actividades industriales.

Iniciativas

- A partir de 2010 Energy Power introdujo el ***Sustainability Day, meeting*** periódico para compartir las buenas prácticas de sustentabilidad ambiental dentro de la empresa;
- En 2011 nació **Energy Power Foundation**, organización *non-profit* por la investigación en materia energética desde el punto de vista socioeconómico y de sustentabilidad ambiental.

Solución

La *overview* conseguida a través del análisis del existente⁷ – frente a las ya numerosas herramientas implementadas - llevaría al CEO a focalizar la necesidad de reflexionar sobre la manera en la que la empresa comunica y comparte su desempeño por el ambiente y hacia qué tipo de audiencia está dirigida esa comunicación.

De hecho, bajo todas las consideraciones hasta aquí formuladas, resulta que Energy Power maneja un conjunto de iniciativas y herramientas de sustentabilidad ambiental muy avanzadas, pero principalmente destinadas a sus clientes internos o a los

⁴ “Family of indexes evaluating the sustainability performance of the largest 2,500 companies listed on the Dow Jones Global Total Stock Market Index”, Dow Jones Sustainability Index, 2014, consultado en: <http://www.sustainability-indices.com>

⁵ “The FTSE4Good Index Series has been designed to objectively measure the performance of companies that meet globally recognised corporate responsibility standards. Transparent management and criteria make FTSE4Good a valuable tool for consultants, asset owners, fund managers, investment banks, stock exchanges and brokers when assessing or creating responsible investment products”, FTSE4Good Index, 2014, consultado en: http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/

⁶ “It provides practical tools for companies and organizations looking to identify and control their environmental impact and constantly improve their environmental performance”, ISO 14001, consultado en: <http://www.iso.org/iso/iso14000>

⁷ En la Teoría de la Perspectiva elaborada por Bertrand de Jouvenel, el “análisis del existente” es la fase intermedia del proceso de intervención sobre el tiempo presente para que un escenario considerado deseable resulte además probable. El primero *step* es la “creación del colectivo”, con el involucramiento de todos los integrantes de una organización cuyo operado puede contribuir a la concretización del escenario considerado. La segunda fase es la de la “análisis del existente”, incluyendo todos los factores relevantes, las tendencias así como los señales débiles. Sigue la “elaboración de los escenarios” justo como exploración de los futuros posibles, mientras que la última fase del proceso consiste en la elección del futuro deseable y en la adopción de la estrategia necesaria para acercarse a eso. De Jouvenel, Bertrand, “El arte de la conjetura” (Paris: 1964).

“encargados de los trabajos” y no al público en general. Se observa, por eso, una falla en la comunicación hacia los clientes – familias y jóvenes en particular – es decir los que utilizan y evalúan cotidianamente sus servicios. Energy Power necesita, entonces, favorecer una mayor cercanía alrededor de los temas ambientales con este tipo de *target*, a través de un medio que sea *open* y *social*, que permita no solo la circulación de informaciones si no la creación de un vínculo y de una sintonía.

Es en este punto que se aplicaría el principio de *co-creation* y *co-innovation* a través del *crowdsourcing*. Literalmente *crowdsourcing* significa “buscar en la multitud”. Es equiparable a un proceso de externalización que llega a conseguir recursos fuera del contexto de pertenencia.

Este concepto apareció por primera vez en el artículo titulado *The Rise of Crowdsourcing*, publicado en la revista *Wired* por el periodista estadounidense Jeff Howe, que exaltaba la oportunidad de conseguir nuevas ideas y soluciones con la aportación de los miembros de una comunidad⁸.

El *crowdsourcing* expresa todo su potencial a través de las herramientas de Internet y en el ámbito *business* ha llevado a la creación del modelo *open enterprise*. Eso considera una colaboración entre recursos internos de un empresa y recursos externos, que contribuyen voluntariamente a la realización de un *task*.

Es este tipo de involucramiento que Energy Power debería alcanzar. Para lograrlo, la empresa podría realizar la iniciativa *Creating Shared Future*, inspirándose al concepto de *Creating Shared Value*⁹, nueva frontera de la Responsabilidad Social de Empresa. Sería lanzar una plataforma *online* en la cual los usuarios pueden registrarse y compartir propuestas, ideas y proyectos que llevarían a cabo por la tutela ambiental de las comunidades donde viven, en relación a las actividades de producción energética. Todos los proyectos pueden ser comentados y votados por los que navegan en el sitio de la iniciativa: el reto sería que después de un año de verdadero *contest*, Energy Power invierta en la realización del proyecto ganador.

⁸ Howe, Jeff, “The Rise of Crowdsourcing”, *Wired*, 2006, consultado en: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

⁹ “The solution lies in the principle of shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. Businesses must reconnect company success with social progress. Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the center. We believe that it can give rise to the next major transformation of business thinking”, Porter Micheal, Kramer Mark, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review* 2011, consultado en: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Energy Power debería, además, relanzar su *Sustainability Day*, transformándolo en un verdadero evento anual al cual deberían ser llamados a participar Asociaciones Ambientalistas, Industriales y otros operadores del sector energético. En esa ocasión se podrían compartir las *best practises* más recientes en cuanto a sustentabilidad ambiental, generando un debate más abierto y franco sobre los retos de la tutela del ambiente. El *Sustainability Day* sería también la ocasión para presentar, cada año, el proyecto ganador de la plataforma *Creating Shared Future*, que Energy Power se desempeñaría a realizar.

Conclusiones

Campañas como la de SaveThePlanet se revelan a menudo eficaces y de gran impacto hacia el público, sobre todo por su lenguaje emocional. Una característica que facilita la transmisión de los mensajes es que éstos aparecen cautivantes pero, al mismo tiempo, corren el riesgo de carecer de un fundamento racionalmente sustentado.

Esa fue justo la evolución que se observó en el caso del ataque a Energy Power: desde la acusación inicial de daño ambiental y sanitario sustentado con una investigación, SaveThePlanet pasó a una excesiva ejemplificación de su mensaje acusatorio, llegando a hablar de “un muerto al día” causado por las plantas de carbón de la empresa.

En la iniciativa de SaveThePlanet se pueden observar, por lo tanto, algunos puntos de debilidad. Análogamente, una empresa – además multinacional – siempre debería preocuparse de no revelar fallas en sus acciones de comunicación.

Para que una empresa no se encuentre vulnerable hacia este tipo de ataques y no sufra la vital exigencia de defenderse de inmediato, la estrategia ideal sería la de trabajar a largo plazo para construir una “defensa preventiva”. Sería decir, informar y formar constantemente al público sobre sus actividades, según un principio de “honestidad intelectual”. Así, se podría tener la facultad de neutralizar parte del alcance de un ataque, porque la defensa se encontraría y se derivaría primariamente del público, más que de la empresa. Son las relaciones débiles entre empresas y *stakeholders* las que provocan la vulnerabilidad de una organización hacia eventuales ofensivas.

Cabe destacar también otra característica de campañas como las de SaveThePlanet. Estas son a menudo dirigidas hacia empresas privadas y raramente hacia empresas estatales. Una elección probablemente intencional. Un dato que, además, podría explicar por qué en México incitativas como las de SaveThePlanet han sido tendencialmente meno agresivas, por lo menos hasta hoy.

Consecuentemente a la liberalización del sector establecida por la Reforma energética, y la apertura del mercado a nuevos operadores privados, es plausible suponer que en el próximo futuro también México podrá conocer campañas más incisivas. Con la previsión, en caso sea, que la experiencia portugués de Energy Power resulte un antecedente útil para el manejo de situaciones análogas.

REPERTORIO BIBLIOGRAFICO Y FUENTES

Balzaretti, Erik, Gargiulo, Benedetta, *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive. Buone pratiche per una comunicazione efficace.* (Milano: Franco Angelo Editore, 2009).

Beccastrini, Stefano. *Comunicare l'ambiente negli scenari di sostenibilità* (Arpa Rivista, n. 4, luglio – agosto 2005)

Bongiovanni, Maximiliano *Los públicos en en proceso de comunicación pública*, en Amado Suárez, Adriana, Auditoría de comunicación, (Buenos Aires: Dircom/La Crujía, 2008), capítulo II.

De Jouvenel, Bertrand. *El arte de la conjetura* (Paris: 1964).

Edgar García, Yeman. *El Mapa de percepción.*

Foglio, Antonio. *Il marketing ecologico: crescere nel mercato tutelando l'ambiente*, (Milano: Franco Angeli Editore, 2008).

Goria, Nicola. *L'impresa comunica l'ambiente.* (Roma: Franco Angeli, 2001).

Howe, Jeff. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business.* (New York: Three Rivers Press, 2009)

Leff, Enrique. *Sustentabilidad y racionalidad ambiental: hacia "otro" programa de sociología ambiental*, (México: Revista Mexicana de Sociología, 2011)

Leff, Enrique. *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder.* (Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2007)

Mancinelli, Alberto. *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*, (Milano: Franco Angeli Editore, 2008).

Martinez Herrera, Horacio. *Responsabilidad social y ética empresarial*, (Ecoe: Madrid, 2011)

Quadri de la Torre, Gabriel. *Políticas públicas: sustentabilidad y medio ambiente*. (Ciudad de México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2006).

Ranghieri, Filippo. *La comunicazione ambientale e l'impresa*. (Bologna: Il Mulino, 1998).

Villafañe, Justo. *La Buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. (Pearson 2013)

Artículo, “Creating Shared Value”, Porter Micheal, Kramer Mark, Harvard Business Review 2011, consultado en: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Informaciones “Carbon Disclosure Project”, 2014, consultado en: <https://www.cdp.net/en-US/Pages/HomePage.aspx>

Informaciones “Down Jones Sustainability Index”, 2014, consultado en: <http://www.sustainability-indices.com>

Informaciones “Ecoimagination”, General Electric, 2014, consultado en: <http://www.ge.com/about-us/ecomagination>

Informaciones “Estándar ISO 14001”, 2014, consultado en: <http://www.iso.org/iso/iso14000>

Informaciones “FTSE4Good Index”, 2014, consultado en:
http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/

Informaciones “Global Compact Project”, 2014, consultado en:
<http://www.unglobalcompact.org/howtoparticipate/lead/index.html>

Informaciones “Idea Storm”, Dell, 2014, consultado en: <http://www.ideastorm.com>