

PREMIOS EIKON 2020

CATEGORIA 5. Comunicación de crisis

TÍTULO. “Voceros de la oscuridad. El día que se
apagó la Argentina”

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA. EDESUR

ÁREA. Gerencia de Comunicación

RESPONSABLES. Gerencia de comunicación

Introducción

La crisis como oportunidad de creación de valor de marca

Nadie queda exento de atravesar una situación de crisis. Una crisis, cualquiera sea su área de alcance, implica una situación de alto riesgo porque es un elemento capaz de influenciar negativamente a una organización durante un determinado período. Ver en las crisis solamente problemas, significa olvidarse que también pueden ser una fuente de oportunidades que, paradójicamente, emergen en escenarios difíciles. Crisis y oportunidad son dos caras de una misma moneda. Una crisis que está bien gestionada puede transformarse en oportunidad para reposicionar una marca y aprovechar de manera estratégica el alto grado de exposición mediática al que está sometida la empresa.

Executive summary

Edesur es una empresa privada que presta el servicio público de distribución de energía eléctrica a más de 2,4 millones de clientes (6 millones de habitantes) en 2/3 partes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en 12 partidos de la Provincia de Buenos Aires. La empresa abastece un área de concesión de 3.300 km² donde se consume más del 20% de la demanda eléctrica de todo el país

Por tratarse de un servicio esencial, cualquier inconveniente que afecte a la normalidad del suministro tiene una alta repercusión en los medios.

Por esta razón, al final del 2018 Edesur emitió la Policy n. 93 de “Gestión de crisis” con el objetivo de establecer las líneas guía para seguir en caso de crisis con impacto comunicacional en todas sus empresas.

Además, después de analizar varios casos de éxito y fracaso en otras empresas en caso de crisis y tomando en cuenta la experiencia de varios años adquirida por crisis técnicas internas, la empresa definió un plan de acciones de comunicación para poner en marcha en caso de emergencias.

La formalización de estas acciones de comunicación, la planificación de las mismas más varias sesiones de entrenamiento entre las áreas de comunicación juntas con las áreas técnicas, ha permitido enfrentar el caso del apagón de Argentina del 2019 con éxito y fluidez de comunicación.

Esta campaña representa como un caso de crisis por razones ajenas a la empresa, con la adecuada estrategia de comunicación de crisis, puede ser oportunidad no solo defender si no también levantar la propia imagen y valor de marca.

Problemática

Todo parecía indicar que sería un “Día del Padre” más, pero no, ese domingo **16 de Junio** a las 7:06 algo imprevisto ocurrió y de golpe todo un país se quedó a oscuras.

Transcurridos los primeros minutos de incertidumbre, tomamos conciencia que, estábamos ante un hecho histórico: **“EL PRIMER BLACK OUT DE ARGENTINA”** y teníamos un rol fundamental que cumplir.

Los medios de comunicación empezaron a llamarnos en busca de información, las redes sociales mostraban los primeros reclamos por falta de luz.

Durante las dos primeras horas el país y el mundo se informó a través de EDESUR (que no era responsable del apagón) ya que se transformó, frente al vacío informativo de las autoridades y del resto de los actores del sector en vocero de la crisis. En este trabajo mostraremos todas las acciones de comunicación que desplegamos para enfrentarla.

Tiempo más tarde comenzó a esclarecerse la situación y surgió la explicación técnica del problema.

Poco después de las 7 de la mañana se produjo una falla en una línea de alta tensión (500 KV) del sistema interconectado nacional (SADI) perteneciente a la empresa Transener, situada en la provincia de Entre Ríos.

Este evento generó un desbalance en el sistema entre la oferta y la demanda (pérdida de 1.200 MW de oferta). La no actuación de una protección (DAG*) para equilibrar automáticamente el sistema y evitar un colapso de la generación eléctrica, produjo la salida de servicio de 3.200 MW (MAYOR A LA NECESARIA para balancear el sistema) principalmente de las centrales hidroeléctricas de Yacyretá y Salto Grande.

Este desequilibrio importante entre oferta y demanda, dio como resultado (en segundos) la actuación de las protecciones del resto de las centrales de generación ierra del Fuego por estar fuera del SADI.

En total se estima que alrededor de **48 millones de personas fueron afectadas.**

La crisis se extendió durante 1 día, tiempo que llevó la normalización de todos los clientes, por lo que decidimos enfrentarla desde los canales digitales, de prensa e internos de la distribuidora Edesur. Así creamos nuestra campaña **“Voceros de la oscuridad. El día que se apagó Argentina”**.

Objetivo general

El objetivo puntual de nuestra campaña fue mostrar a nuestros usuarios el conjunto de acciones que la empresa fue realizando, momento a momento, para enfrentar la crisis eléctrica derivada por el error técnico de una empresa ajena de Edesur, y con ello disminuir la ansiedad que genera la desinformación en situaciones de tal criticidad.

PREMIOS EIKON 2020 - VOCEROS DE LA OSCURIDAD

Descripción

Domingo 16 de Junio

H 07.06 - Una falla generalizada de la alimentación en la interconexión HT dejó a Argentina y Uruguay completamente sin electricidad.

H 07.15 – Primeros contactos telefónicos de Comunicación Edesur con los medios

H 07.25 – Reunión de coordinación del equipo de comunicación

H 07.51 – Primer Tweet de Edesur para informar de la situación

H 08.15 - Entrevista a Alejandra Martínez, Directora de Comunicación Edesur en Radio Mitre (la radio más popular del país) y Pablo Hacker, Jefe de prensa, en Radio La Red.

Levantamiento **dark site Edesur**. La cuenta de Edesur ya resulta ser la más retuiteada en Argentina (890.000 retweet)

H 08.45 - Los medios internacionales comienzan a hablar sobre el problema que afecta a América del Sur mencionando los Tweets y las declaraciones de Edesur.

H. 09.00 – Abertura código de emergencia Roja – emisión primer boletín interno

H 09.15 – *Primera comunicación oficial de la Secretaria de energía a los medios*

H. 09.50 – Publicación nota “Apagón masivo en Argentina” en la web edesur.com.ar

H 10.57 – Primeros 100.000 clientes normalizados

H 11.08 – Actualización Dark site. Entrevista Jefe de presa en A24 Channel TV news

h. 11.33 – New post en Facebook para informar que la reposición del suministro está priorizado para hospitales y centros de salud.

H 12.27 - Comunicado de prensa emitido para aclarar que Edesur no tiene nada que ver con el apagón. Jefe de prensa en Cronica TV news

H. 14.08 - Envío newsletter a todos los empleados

H 15.24 - Conferencia de prensa de Gustavo Lopetegui, Subsecretario de energía, Hugo Balboa, Presidente de Transener y Mario Cairella, Presidente de CAMMESA

h. 17.45 – Todos los clientes normalizados. Comunicación en RRSS.

Lunes 17 de Junio

H. 09-50 - Cierre dark site y del régimen de alerta. Envío de newsletter interna para agradecer aquellos trabajadores que operaron para normalizar el servicio.

Metodología

En la campaña “Voceros de la oscuridad” se gestionaron recursos tanto humanos como técnicos en el curso de las 3 fases en que se desarrolló el proyecto:

- 1) **PRE CRISIS:** formalización de planes y políticas de estructuración de la gestión de crisis ya desde el final del 2018. Creación de un Comité de crisis formado por los Gerentes de la empresa y emisión de varios documentos como:
 - Policy “Gestión de Crisis” que establece:
 - Matriz de alerta por cada unidad de negocio dividida por nivel de gravedad (rojo, amarillo, verde)
 - Actores relevantes por cada unidad de negocio y área
 - Proceso de comunicación de las informaciones en caso de los tres niveles de alerta
 - plan de acciones para cumplir en caso crisis que define las líneas guías a respetar
 - plan de contingencias para enfrentar emergencias muy graves.

Además, se han llevados adelante simulacros de crisis (tanto de comunicación como de las áreas técnicas) y pruebas de las herramientas digitales para usar en estas situaciones.

- 2) **CURSO DE LA CRISIS:** enfrentamiento de la crisis y ejecución del plan de comunicación propiamente dicho. En particular:

A. Reconocimiento a tiempo de la crisis

- En el momento de la crisis, creación de un task force de comunicación (integrado con áreas de prensa, digital, crisis management, branding e internal) para trabajar en conjunto sobre el ocurrido
- Creación de una crisis room con las funciones técnicas de la empresa, para tener las informaciones en tiempo real de normalización del servicio

B. Elaboración de mensajes clave a publicar y evaluación de información difundida por los medios

- Contacto real time con los periodistas y medios principales del país para informar sobre el estado de la situación
- Revisión de material gráfico y digital difundido por los medios de comunicación digitales, gráficos y audiovisuales.
- Diseño de piezas gráficas y elaboración de mensajes clave

C. Publicación a tiempo

- Publicación de un *dark site** y *live blog* en la web www.edesur.com.ar para informar del estado de la situación.
- Armado y publicación de avisos digitales en Facebook Edesur y Twitter Edesur.
- Difusión de comunicado de prensa para aclarar la posición de Edesur
- Armado y envío de boletines internos para informar lo directores y manager del Grupo de la situación
- Armado de newsletter informativas para informar los empleados de la empresa en Argentina del estado de la situación.

PREMIOS EIKON 2020 - VOCEROS DE LA OSCURIDAD

- 3) **POST CRISIS:** Una vez terminadas las intervenciones de urgencia, seguimiento de la información publicada por medios de comunicación tradicionales y medios digitales. Punto clave también de la post crisis es el análisis de las lecciones aprendidas después del evento crítico e individuación de las áreas de mejora.

Público objetivo

Siendo el evento de una magnitud nacional, el público objetivo fue toda la población del país. Edesur, siendo el primer actor en comunicar sobre la crisis, se convirtió en vocero por todos los vecinos del país.

Canales de comunicación

La situación de crisis fue manejada contemplando dos dimensiones, la comunicación externa y la comunicación interna. Las mismas fueron gestionadas simultáneamente y con criterio unificado: comunicar de forma transparente y comprensible entre los distintos públicos – clientes internos y externos – para restablecer la confianza tan rápido como fue posible.

La adopción de un Comité de crisis interno, la presencia de voceros de la empresa, el flujo de envío de informaciones tanto al interno como al externo y la proactividad de la comunicación más que la reactividad fueron la clave del éxito de la campaña “**Voceros de la oscuridad**”.

Internos: se utilizaron todos los espacios de comunicación y gestión interna de la compañía para plantear los objetivos y la dinámica de la operación (newsletter “Novedades”, intranet, pantallas internas)

Externos: statements y contactos directos con medios de comunicación, líderes de opinión, periodistas e influencers, dark site and live blog en edesur.com.ar y Comunicado de Prensa, redes sociales (Twitter y Facebook)

PREMIOS EIKON 2020 - VOCEROS DE LA OSCURIDAD

Resultados

Edesur fue el primer actor a brindar “información de primera mano”, sostenida mediante discursos coherentes y con un criterio unificado ya en la primera hora del apagón, convirtiéndose en el punto de referencia de la comunicación a nivel nacional e internacional.

Ninguno de los otros actores relevantes (Edenor, Edelap, Enre etc.) realizaron acciones de comunicación comparables en sus web o redes sociales.

La planificación temprana, el entrenamiento en el uso de las herramientas, la estrategia digital puesta en marcha, el contacto real time con los periodistas, fueron las claves para el éxito de la campaña.

Ne derivó un aumento del valor de la marca, siendo nombrada por los medios internacionales, y retuiteada por millones de clientes.

Comunicación digital

Al ser Edesur el primer actor en comunicarse por las redes sociales (<https://twitter.com/oficialedesur/status/1140210181382578178>), no es casualidad que las interacciones de las mismas hayan tenido picos inusuales. En un solo día obtuvimos 11.000 nuevos seguidores en la página de Facebook, y 20.000 en Twitter.

Las personas apreciaron la calidad de los mensajes, incluso si fueron menos en cantidad en comparación a otras empresas del rubro.

También la página web registró un nivel muy alto de usuarios únicos el 16/6 (+ 86.690, 80% nuevos).

La página web, particularmente, fue oscurada por un dark site (*sitio web confeccionado de cara a la irrupción de una posible crisis que puede dañar la imagen y la reputación de una organización, pero que no son visibles públicamente hasta que se presenta alguna dificultad en la que se decide utilizarla y ponerla online*) justamente para que los clientes pudieran encontrar exclusivamente las info relacionadas al evento en curso, en lugar de enfocarse en otras info comerciales.

A testimonio que Edesur se volvió vocero del apagón, son los datos de acceso a la página web: un 39% desde las RRSS, un 50% desde una búsqueda orgánica de Google y el resto por entrada directa, registrados desde cualquier lugar del mundo (desde Córdoba, afuera del área de concesión de Edesur hasta EEUU u China)

La nota web publicada (<https://www.edesur.com.ar/novedades/apagon-masivo-en-argentina/>) y linkeada a los posts en las RRSS, fue vista por muchos usuarios y medios nacionales e internacionales.

Relaciones con los medios

Durante la contingencia se mantuvieron fluidas conversaciones con periodistas y líderes de opinión desde los primeros minutos del apagón, con el objetivo de desvincular a Edesur de toda responsabilidad y de reforzar el concepto del esfuerzo para reponer el servicio.

El tweet de Edesur, más las menciones y declaraciones de los voceros de la empresa fueron tomados y nombrados por:

- 9 periódicos nacionales (5 TV por cable y 4 canales de televisión) con un tono de voz 100% neutral,

PREMIOS EIKON 2020 - VOCEROS DE LA OSCURIDAD

- 32 medios internacionales (entre los cuales New York Times, Bloomberg, Reuters, El país etc): 2 de ellos generaron noticias incorrectas que luego se corrigieron
- 6 entrevistas oficiales de los voceros de Edesur a los medios principales

Comunicación interna:

El compromiso de la empresa se manifiesta siempre en primer lugar internamente y por eso, en el curso del día se enviaron a todos los empleados dos newsletters internas con el objetivo tanto de informar sobre el ocurrido y también de agradecer, al final del día con la vuelta del servicio a la totalidad de los clientes, a todos aquellos que habían colaborado para que este fuera posible.

Edesur demostró que está en condiciones de enfrentar con éxito las contingencias más extremas y que con un efectivo plan de comunicación, las crisis pueden transformarse en oportunidad de cambio y de mejora.