

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA REPSOL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Lorena Mariella Astete Vasquez

Código 20110095

Fabiana Finocchiaro Salas

Código 20110455

Lima – Perú
Mayo de 2022





**PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA
REPSOL**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
1. PRESENTACIÓN	8
1.1 Material 1.....	9
1.2 Material 2.....	9
1.3 Material 3.....	9
1.4 Material 4.....	10
1.5 Material 5.....	10
1.6 Material 6.....	10
1.7 Material 7.....	10
2. ANTECEDENTES	11
2.1 Análisis de la crisis por el derrame de petróleo del 15 de enero.....	11
2.2 Análisis del macroentorno.....	12
2.3 Análisis de la empresa.....	14
2.3.1 Sobre Repsol.....	14
2.3.2 Análisis FODA.....	14
2.3.3 Mapeo de stakeholders.....	15
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	20
3.1 Planteamiento del problema.....	20
3.2 Ámbito estratégico.....	22
3.2.1 Plan de Comunicación Externa.....	22
3.2.2 Objetivos.....	22
3.2.3 Fases del plan.....	22
3.2.4 Concepto creativo.....	23
3.3 Ámbito táctico.....	23
3.3.1 Plan de acción	23
3.3.2 Mensajes claves por stakeholder.....	26
3.3.3 Cronograma y presupuesto.....	27
4. LECCIONES APRENDIDAS	28
REFERENCIAS	30
ANEXOS	32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Línea de tiempo	33
Anexo 2: Matriz de interesados	38
Anexo 3: Plan de Acción	39
Anexo 4: Resultados de sondeo	51
Anexo 5: Organigrama Repsol	54
Anexo 6: Cronograma	55
Anexo 7: Presupuesto	57

RESUMEN

Repsol, con presencia en Perú por más de dos décadas, es el líder del sector hidrocarburos. En el 2017 y 2018 Repsol fue reconocida como Empresa Socialmente Responsable y destacada en el ranking Merco como líder en la categoría petróleo. Sin embargo, a inicios del 2022 luego de un derrame de petróleo en la costa limeña, la empresa vio afectada su reputación e imagen a consecuencia del mal manejo de crisis y comunicación hacia la sociedad.

Por ello, el presente plan de comunicación externa tiene como objetivo recuperar la confianza de sus principales stakeholders y su posición como empresa socialmente responsable. Se basa en una estrategia de comunicación híbrida utilizando las principales redes sociales de la compañía como medio de difusión, así como acciones presenciales en contacto con la comunidad afectada y clientes. Además, plantea acciones adecuadas según el perfil y necesidad de cada grupo de interés con los que se trabajará.

Palabras clave: comunicación externa, gestión de crisis, imagen, reputación y stakeholders.

ABSTRACT

Repsol has been the leader in the hydrocarbon industry in Peru for more than two decades. In 2017 and 2018 Repsol was recognized as a Socially Responsible company and highlighted in the Merco ranking as leader in the oil category. However, at the beginning of 2022, after an oil spill on the Lima coast, the company's reputation and image were affected as a result of poor crisis management and lack of communication with society.

For this reason, the following external communication plan aims to regain the trust of the main stakeholders and its positioning as a socially responsible company. It is based on a hybrid communication strategy using the main social networks of the company, as well as face-to-face actions in contact with the community and clients. In addition, it proposes appropriate actions according to the profile and needs of each stakeholder with whom to work.

Keywords: external communication, crisis management, image, reputation and stakeholders.

1. PRESENTACIÓN

Repsol, es una empresa española, que ingresó al mercado peruano en 1995. Actualmente es líder en el sector de hidrocarburos, produciendo a través de la subsidiaria Refinería La Pampilla más del 70% del petróleo que se refina en el país. En estos momentos enfrenta una crisis reputacional como consecuencia del derrame de petróleo ocurrido a mediados de enero de este año en las playas de Ventanilla. Desastre que afectó a los pobladores de la zona, en su mayoría pescadores, que trabajaban en este rubro como sustento de sus familias. Durante los primeros días Repsol evitó dar comentarios y brindó información poco transparente sobre el verdadero impacto del derrame, lo que ocasionó gran molestia en la población no solo del Perú, sino en el mundo. Miles de ciudadanos peruanos se unieron para alzar su voz en contra de la empresa y las primeras acciones que tomaron como parte del plan de remediación. A la fecha, Repsol continúa con sus operaciones en Perú, sin embargo, no ha logrado recuperar la confianza y respaldo que tenía previo al derrame.

Por esta razón, se elaboró un Plan de Comunicación Externa que busca, a través de una estrategia de largo aliento, demostrar el compromiso que tiene la empresa con sus stakeholders, estableciendo una renovada relación con ellos a través de la implementación de canales de comunicación efectivos, escucha activa y acciones estratégicas y coherentes que la respalden. Como parte del análisis previo se determinaron los grupos de interés más afectados y con mayor relación a la empresa durante este momento de crisis, resaltando entre ellos la comunidad, clientes, ONGs y colaboradores de Repsol, a quienes este plan impactará directamente a través de sus estrategias y acciones.

El Plan de Comunicación Externa propuesto se dividirá en 3 fases, la primera tiene como objetivo ejecutar acciones de impacto inmediato con la comunidad, sociedad y ONGs, así como trabajar en paralelo con el público interno de la empresa (Voceros y Embajadores). En la segunda fase se dará continuidad a los esfuerzos de comunicación a través de la difusión de los programas sociales de Repsol. Por último, en la tercera fase se buscará involucrar a la ciudadanía en nuevos programas de impacto social diseñados por Repsol y sus aliados, con los cuales se fomentará la concientización y cuidado del medio ambiente. Las 3 fases del plan comprenden una duración en total de 6 meses.

Con respecto a las piezas gráficas del plan, se han elaborado 5 piezas comunicacionales que se difundirán en los distintos canales de comunicación definidos como parte de la estrategia. Enlace a carpeta de piezas gráficas:
<https://drive.google.com/drive/folders/1BgvLErUHKju5eNSdwCGXHjqICKn6bd0?usp=sharing>

1.1 Material #1: Lanzamiento de campaña “Comprometi2.0 Pieza N°1”

Pieza gráfica para redes sociales de la empresa (Instagram y Facebook), que presenta la campaña Comprometi2.0 en redes sociales con el lanzamiento del logo.

<https://drive.google.com/file/d/1sfmyTzaHnWDwwZttrQCHu9Yq0jjqP1yW/view?usp=sharing>

1.2 Material #2: Lanzamiento de campaña “Comprometi2.0 Pieza N°2”

Pieza gráfica para redes sociales de la empresa (Instagram y Facebook), que busca visibilizar la web “Compromiso Repsol” y las acciones de mitigación que la empresa está llevando a cabo redireccionando a la web.

<https://drive.google.com/file/d/1emlvwIoiQi92BRsBSda2lsa9AjNJR02t/view?usp=sharing>

1.3 Material #3: Convocatoria para Embajadores Repsol

Pieza gráfica en formato mailing con la cual se convocará a los colaboradores con interés en las redes sociales a formar parte de la campaña de comunicación digital Comprometido2.0 que visibilizará los avances en remediación y el renovado compromiso de Repsol.

https://drive.google.com/file/d/1_qQQaxM1pDDj3S2Vau_K0L7CXjw2QGa7/view?usp=sharing

1.4 Material #4: Convocatoria para mesa de diálogo con comunidades

Pieza gráfica impresa en formato flyer que se repartirá y publicará en lugares de alto tránsito de las zonas afectadas, para convocarlos a conversar sobre avances, sus necesidades y definir las acciones de ayuda.

https://drive.google.com/file/d/1iNU_TqxAeHWuf6wenlGD0SUIeqkY8HDw/view?usp=sharing

1.5 Material #5: Convocatoria para el programa de voluntariado “Unidos en acción”

Pieza gráfica en formato mailing con la cual se convocará a los colaboradores interesados en realizar voluntariado con las comunidades de la zona de Ventanilla, estrechando lazos de confianza y comunicación con ellos.

<https://drive.google.com/file/d/1VJcZxtiikj06xd7gEHO5BT9jUuM42PMG/view?usp=sharing>

1.6 Material #6: Convocatoria visita guiada Refinería La Pampilla

Pieza gráfica en formato flyer que se repartirá entre los integrantes de las comunidades para difundir esta actividad y promover su registro indicando las fechas y horario de la visita.

<https://drive.google.com/file/d/1tNjem2uD2fzvG0lIRvqna5Yssok6rETs/view?usp=sharing>

1.7 Material #7: Convocatoria para el Concurso “Unidos por nuestro mar”

Pieza gráfica en formato mailing que se enviará a todas las universidades para que compartan en sus canales de comunicación a los estudiantes que podrán participar de un concurso con iniciativas por el cuidado del litoral peruano.

<https://drive.google.com/file/d/1gOWiE59mwBFuZLIb4RlqcZZqYSMMdGrz/view?usp=sharing>

2. ANTECEDENTES

2.1 Análisis de la crisis por el derrame de petróleo del 15 de enero

El incidente en las playas de Ventanilla se remonta al pasado 15 de enero cuando pescadores de la zona encontraron una marea negra en el océano, esto por un derrame ocurrido durante las operaciones de descarga del Buque Tanque Mare Doricum, en las instalaciones de la refinería La Pampilla S.A.A, empresa de Repsol Perú. Esto como supuesta consecuencia de la explosión del volcán Hunga Tonga-Hunga Ha'apai, a más de 10 000 kilómetros de distancia de nuestro país.

En las primeras declaraciones brindadas por la Refinería La Pampilla y sus representantes, se minimizaron los impactos del derrame, así como se mal informó sobre la cantidad de petróleo derramado. Frente a la presión mediática, de la sociedad a través de redes sociales, prensa y distintos organismos internacionales, la empresa sinceró el impacto y con retraso inició acciones de contención para los daños ocasionados a la flora y fauna de la zona, considerados por la Cancillería del Perú como *el peor desastre ecológico ocurrido en Lima en los últimos tiempos*. A la fecha se desconoce si Repsol contaba con un plan de contingencia, el cual, de acuerdo con la legislación peruana, debió ser desplegado de manera obligatoria en este tipo de hechos.

Al mes de abril 2022, Repsol ha finalizado la limpieza de 28 de las 46 playas identificadas como afectadas por el vertido de crudo. Esto, acompañado de un acumulado de 5 multas por un monto de 2.3 millones de soles por haber incumplido las medidas administrativas reguladas por OEFA. Además, de la firma del acuerdo de compensación con la Asociación de Pescadores Artesanales de Ancón y la Confederación de Pescadores Artesanales de la Rivera de Chancay, que a la fecha ha beneficiado a 3 mil familias con la compensación de 2 bonos por un total de 6 mil soles. *Ver Anexo #1 – Línea de tiempo*

Este caso trae a la luz una serie de infracciones cometidas en los últimos años por la Refinería La Pampilla, que a la fecha acumula 32 faltas identificadas por OEFA. Dichas multas ascienden al monto de 500 mil soles y 5 de ellas están relacionadas a derrames de petróleo ocurridos en la misma zona de Ventanilla y sus instalaciones.

2.2 Análisis del macroentorno

En la actualidad el Perú vive una constante crisis política y económica debido a la inestabilidad generada por el actual Gobierno y la pandemia. En el frente político, el país se ve afectado por los constantes cambios de Gabinetes Ministeriales que retrasan la toma de acciones y planes del Ejecutivo. Puntualmente en el caso del Ministerio de Energía y Minas, ente regulador de Repsol, ha cambiado de titular en 4 oportunidades entre el 2021 y 2022, y el actual ministro, Carlos Palacios, enfrenta un próximo proceso de censura promovido por el Congreso de la República por un supuesto intento de boicot al Directorio de Petro Perú y mala gestión en la contratación de personal.

Por el frente económico, a nivel mundial, por la pandemia y la actual guerra entre Rusia y Ucrania, se está viviendo una crisis por el alza de precios a nivel global. En el caso de Perú, a raíz de la pandemia, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) aseguró que el país ha retrocedido económicamente 10 años, presentando un 30% de pobreza en la población, debido a la falta de trabajo y aumento del trabajo informal. El actual gobierno ha tomado decisiones con la intención de contrarrestar este impacto en la población implementado iniciativas como: entrega de bonos económicos como el “Yapanay”, exoneración del IGV a alimentos de primera necesidad, aprobación de retiros de la AFP y CTS y aumento de sueldo mínimo. Estas medidas han sido criticadas por ex ministros de Economía, quienes las han calificado como populistas ya que podrían acelerar una reducción en la calificación crediticia del Perú.

En el ámbito Legal, el derrame ha evidenciado “...según especialistas y exfuncionarios entrevistados, los vacíos y tareas pendientes en el país respecto a la supervisión y fiscalización ambiental en el rubro hidrocarburos” (Castro & Garro, Ojo Público, 2022), alegando que no existe una verificación real y periódica de los sistemas de contingencia y emergencia presentado por las empresas del sector. La crisis actual analizada, recuerda

un incidente con similares características sucedido hace nueve años en la playa Cavero Ventanilla. En el cual la empresa Repsol mintió sobre la magnitud del derrame (que escaló de 1 a 195 barriles) y las instituciones fiscalizadoras del Estado demostraron una falta de autoridad, exonerando de multas a la empresa debido a la vigencia de la Ley 30230.

Respecto al ámbito medio ambiental, Perú ha iniciado hace unos años un mayor involucramiento en el cuidado del medio ambiente, promulgando leyes como la N° 30884 que regula el plástico de un solo uso a través del cobro por bolsas de plástico y la eliminación del tecnopor, esta iniciativa, según evidencia en países similares de la región, contribuiría en la disminución de un 30% del consumo de estos materiales. Según el estudio *Who Cares, Who Does* elaborado por Kantar a nivel global en el 2020, resultados muestran que los peruanos son más responsables con las acciones que están adoptando para disminuir su huella ecológica. Además, a raíz de la pandemia, los consumidores peruanos han aumentado su preocupación por el origen de lo que consumen, presionando a las empresas a ser más responsables y transparentes con sus procesos de producción, logística, entre otros.

En la actualidad, gracias a la tecnología, los ciudadanos cumplen un rol de reporteros que les permite dar a conocer las últimas noticias de manera instantánea a través sus redes sociales. Por ello, en el caso Repsol, se pudo conocer rápidamente la gravedad del desastre mediante ciudadanos que viven en la zona afectada, permitiendo que la sociedad alzara su voz de protesta. Asimismo, la exposición de líderes de opinión, viralización de imágenes de alto impacto en redes sociales y presión mediática, contribuyó a que la empresa a fin de evitar mayores daños reputacionales y de imagen se hiciera cargo de lo sucedido.

Por último, surgieron diversos factores que cuestionaban la presencia de Repsol en el Perú. Uno de ellos, es su participación en el mercado, produciendo más del 70% de petróleo en el país, acto que fue cuestionado por el partido político Perú Libre quienes propusieron la revisión del actual contrato. Se destacó además la dependencia que tiene nuestro país frente a la empresa, siendo el principal proveedor de distintas industrias como la aerocomercial, a la cual abastece al 70%, por ello, decisiones como la

paralización de sus acciones, tomada por el Ministerio del Ambiente (MINAM), tuvo una vigencia de 10 solo días.

2.3 Análisis de la empresa

2.3.1 Sobre Repsol

La compañía inició sus actividades en el país en el año 1995 y hoy está consolidada como uno de los primeros grupos económicos en cuanto a volúmenes de facturación, que al cierre del tercer trimestre de 2021 había reportado ventas por USD 2.136 millones. El modelo de negocio de Repsol incluye subsidiarias en toda la cadena productiva: (Repsol Perú, 2022). Este esquema de negocio le ha permitido concentrar el mercado de refinerías en el Perú, donde compite con otras cinco compañías de Petroperú S.A., Pluspetrol Perú Corporation S.A., y la refinería de Pucallpa. La Refinería La Pampilla, adquirida en 1996 por Repsol España, destaca por su valor, ya que debido a su ubicación estratégica en Lima satisface a cerca del 40% de la demanda de combustibles líquidos del país y produce más del 70% de todo el petróleo que se refina en Perú.

En cuanto a sus altos directivos, “...el directorio de Refinería La Pampilla está presidido por el español Jaime Fernández-Cuesta Luca de Tena, e integrado por ejecutivos locales vinculados a importantes grupos económicos, con vínculos en el gremio empresarial y un historial de cargos públicos.” (Pinedo, Salazar, & Castro, 2022).

2.3.2 Análisis FODA

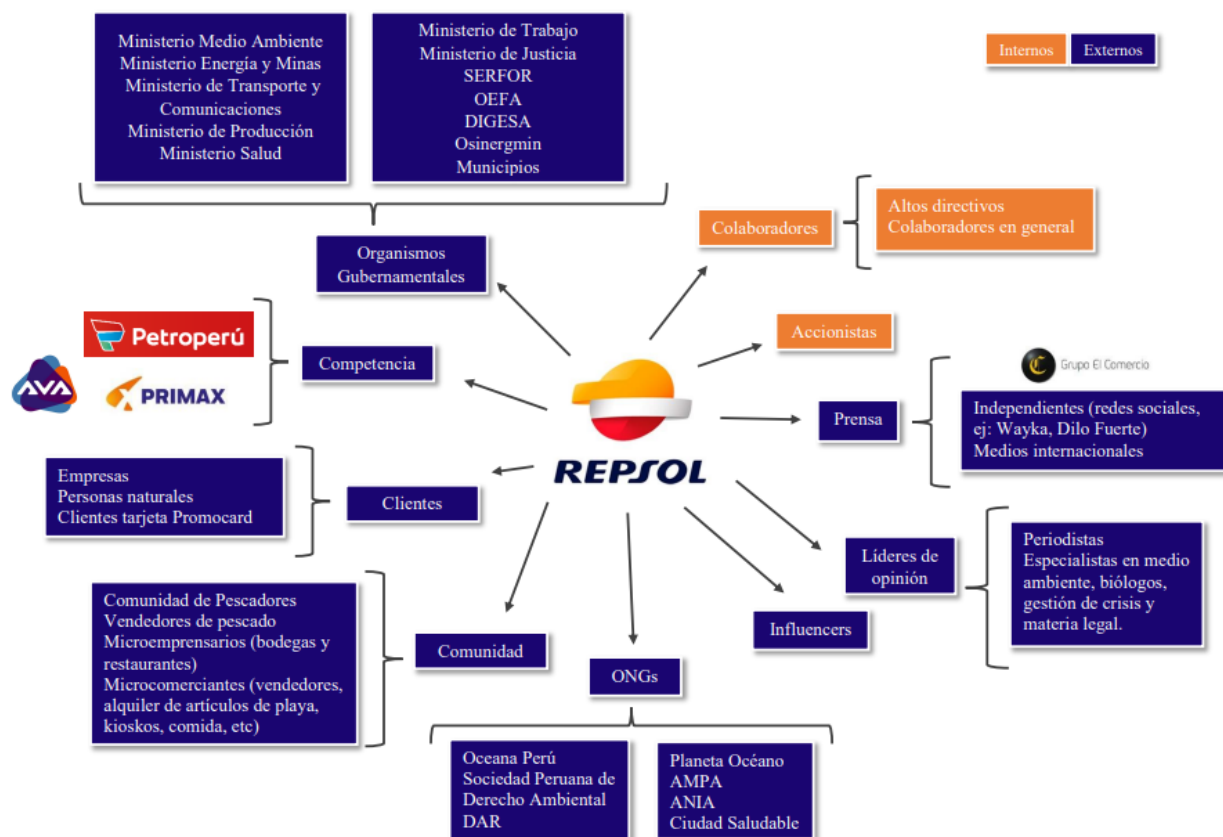
Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa multinacional con presencia en 25 países en el mundo. - Produce más del 70% del petróleo en el país. - Liderazgo en el rubro. - Reconocimiento como empresa socialmente responsable por diversas instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costoso proceso de extracción de minerales. - Falta de claridad sobre su plan de contingencia ante crisis. - Impacto medioambiental por contaminación durante sus procesos. - Falta de engagement a través de redes sociales. - Débil estrategia de comunicación ante una crisis.

<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan proyectos y programas definidos como parte de sus Planes de Sostenibilidad. - Amplia línea de negocios y productos para distintos públicos objetivos. - Combustible certificado y garantizado a nivel mundial por diversas marcas de vehículos. - Fidelización de clientes a través de beneficios por consumo recurrente. - Producto necesario para el funcionamiento de vehículos y maquinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca cercanía con comunidades que viven en las zonas donde operan.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de nuevos clientes. - Expansión de las líneas de negocio. - Recuperación de imagen institucional tras derrame en Ventanilla. - Aumentar su cartera de beneficios para clientes. - Crecimiento de venta de autos y motos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja en ventas por COVID-19. - Inestabilidad política peruana. - Alza de precios a nivel mundial. - Cambio de vehículos convencionales a eléctricos. - Aparición de nuevos competidores. - Crisis global (ej: guerra Ucrania – Rusia) - Posible levantamiento de comunidad de las zonas donde operan por descontento con la empresa.

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Mapeo de Stakeholders

Luego del análisis realizado a la empresa Repsol se identificaron 10 grupos de interés que tienen una conexión directa con el caso en cuestión.



Fuente: Elaboración propia

Como parte de la investigación se evaluó también la relación y mensajes intercambiados entre los stakeholders y la empresa durante la crisis ocurrida. Dentro de ellos destacamos:

Tipo	Stakeholder	Detalle	Reacción
Interno	Colaboradores	Altos directivos y colaboradores en general.	No se visibilizó una campaña interna a favor de la empresa (Ej: Gloria).
			Algunos voceros de la empresa tuvieron repercusiones negativas por sus declaraciones poco transparentes.
			Poca presencia de los trabajadores en redes sociales hablando sobre Repsol.
	Accionistas		Preocupación por la caída del valor de las acciones debido a la crisis (en enero cayó en 8.4%)
			Temor por las repercusiones del derrame a la imagen global de la empresa.
			Incertidumbre por una posible renegociación del contrato con el Estado Peruano y la vigencia de la actual licencia.

			Inquietud por el alto costo de las reparaciones, indemnizaciones a los afectados y elevado pago de las constantes multas recibidas.
Externo	Organismos Gubernamentales	Minis. Medio Ambiente	Constante crisis del gabinete ministerial en el país (cambio de ministros durante los últimos meses).
		Minis. Energía y Minas	Discontinuidad de sesiones de conversación entre entes reguladores.
		Minis. de Transporte y Comunicaciones	Incumplimiento de los requerimientos y compromisos en la limpieza de las playas.
		Minis. de Producción	Constante presión de la sociedad por fiscalizar y ejercer autoridad sobre la empresa Repsol.
		Minis. Salud	Reporte de vacíos en fiscalización de acciones de extracción y demás procesos realizados por la empresa.
		Minis. de Trabajo	Preocupación por el daño ambiental que afecta a la flora y fauna de la zona.
		Minis. de Justicia	
	Competencia	Petroperú	Se abstuvo de dar comentarios respecto a la crisis en redes sociales.
		Primax	Las redes sociales de la competencia continuaron con contenido regular.
		AVA	Momento de alerta para revisar sus procesos internos y planes de contingencia.
	Clientes	Empresas Personas naturales Clientes tarjeta Promocard	Decepción y molestia frente a respuestas iniciales de la empresa y sus voceros.
			Campaña en redes sociales para boicotear a la marca utilizando el #RepsolHazteCargo
			Notorio vacío en las estaciones de servicio a manera de protesta.
Comunidad	-Comunidad de Pescadores -(asociaciones por distrito) -Vendedores de pescado	La crisis promovió la participación ciudadana a través de diversas acciones. Sin embargo, no hubo claridad sobre qué es lo que se podía hacer realmente (ej.: donación de cabello, influencers).	
		Reclamos inmediatos por parte de todos los integrantes de la comunidad de las zonas afectadas. Impacto en la salud y economía de todos los pobladores de la zona (según su trabajo).	

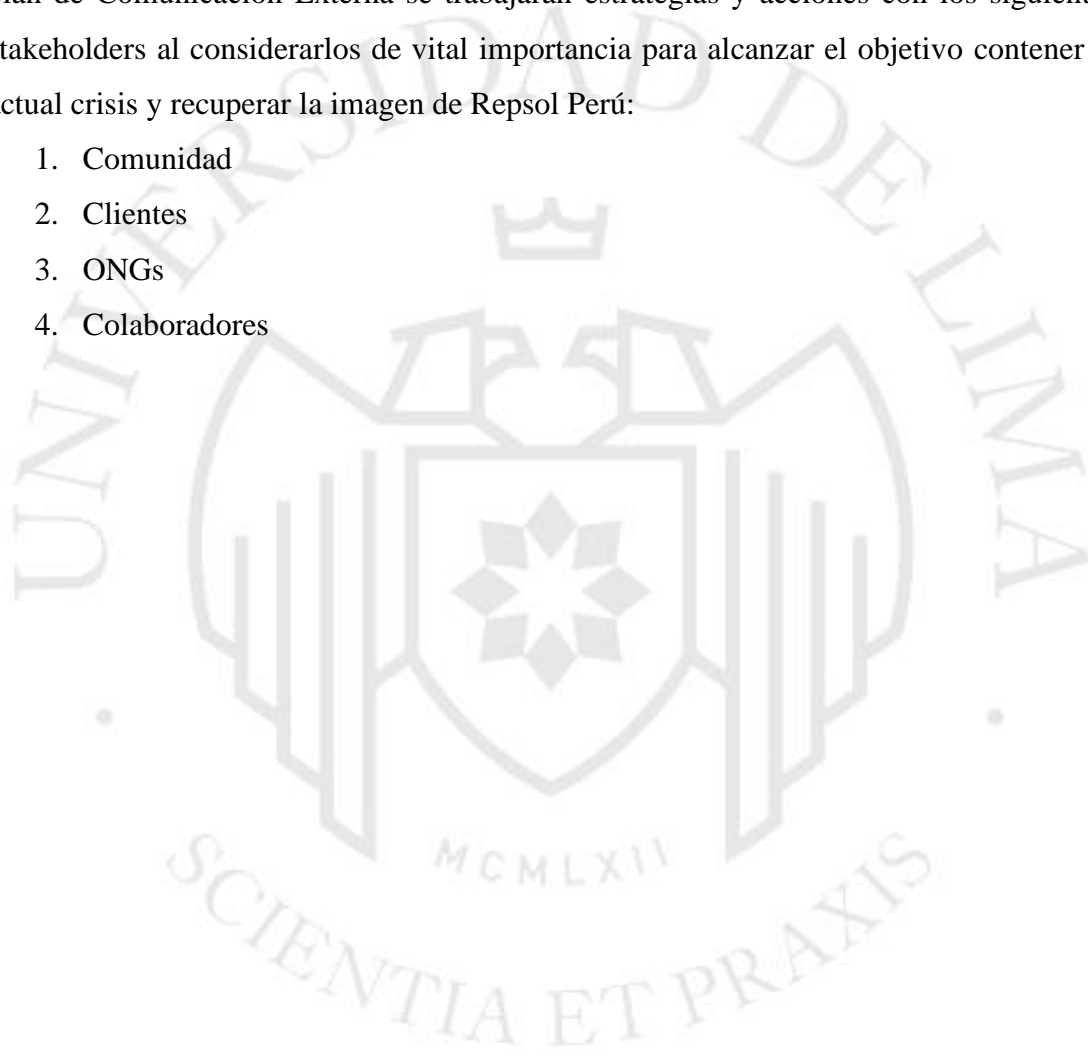
		<p>-Microempresarios (bodegas y restaurantes)</p> <p>-Microcomerciantes (vendedores, alquiler de artículos de playa, kioskos, comida, etc)</p>	<p>Demora en definir el monto económico a brindar lo cual generó más rechazo a la empresa.</p> <p>Malestar por desinformación de las actividades de reparación y el tiempo que tomará recuperar sus trabajos.</p>
	ONGs	<p>Oceana Perú</p> <p>Sociedad Peruana de Derecho Ambiental DAR</p> <p>Planeta Océano</p> <p>AMPA</p> <p>ANIA</p> <p>Ciudad Saludable</p>	<p>Amplia presencia en redes sociales haciendo seguimiento y fiscalizando las acciones de Repsol.</p> <p>Declaraciones en contra a través de una carta firmada por todos los representantes.</p> <p>Promulgación de organismos internacionales del cuidado del medio ambiente y personajes relacionados al tema (Leonardo DiCaprio).</p> <p>Presencia de expertos y organismos como la ONU para la medición de los impactos.</p>
	Líderes de opinión	<p>-Periodistas</p> <p>-Especialistas en medio ambiente, biólogos, gestión de crisis y materia legal.</p>	<p>Rechazo a declaraciones dadas por Repsol en un primer momento.</p> <p>Participación en espacios de comunicación como prensa para brindar su opinión sobre su especialidad relacionada a la crisis.</p>
	Influencers	<p>-Influencers relacionados a cuidado del medio ambiente</p> <p>-Influencers en general</p>	<p>Influencers viralizaron los #RepsolHazteCargo y #JuntosPodemos que demostraban las dos posiciones de la población frente al desastre.</p> <p>Algunos influencers fueron a la zona del desastre para brindar contenido real y actualizado minuto a minuto.</p>
	Prensa	<p>Grupo El Comercio Independientes (redes sociales, ej: Wayka, Dilo Fuerte)</p> <p>Medios internacionales</p>	<p>Prensa nacional emitió declaraciones en tono similar rechazando la posición de la empresa.</p> <p>Medios siguieron de cerca las medidas de limpieza las primeras semanas informando nuevos acontecimientos.</p> <p>Visibilización del sentir de la comunidad al no tener una compensación económica rápida.</p>

			Prensa extranjera visibilizó el problema de manera global exigiendo las reparaciones inmediatas.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar el universo de stakeholders y aplicar la matriz de análisis de interesados (*Ver Anexo #2 – Matriz de análisis de interesados*), se definió que en este plan de Comunicación Externa se trabajarán estrategias y acciones con los siguientes stakeholders al considerarlos de vital importancia para alcanzar el objetivo contener la actual crisis y recuperar la imagen de Repsol Perú:

1. Comunidad
2. Clientes
3. ONGs
4. Colaboradores



3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Planteamiento del problema

A tres meses del derrame, considerado el peor desastre ecológico de los últimos tiempos en Lima, se evidencia el mal manejo que tuvo la empresa respecto a su comunicación, acciones de contención y relacionamiento con sus diferentes grupos de interés afectados por este hecho. Si bien actualmente la noticia no está en primeras planas, aún existe una desazón y fastidio por parte de la sociedad al recordar el daño ocasionado.

En esta oportunidad tomamos como referencia dos casos de manejo de crisis de reputación y comunicación, de empresas reconocidas internacionalmente. En primer lugar, se analizó el caso de *Kit Kat* producto de la marca Nestlé. En el 2010, Greenpeace, lanzó un video en YouTube en el que demostraba que uno de los chocolates más conocidos de la marca se fabricaba con aceite de palma, destruyendo los bosques donde habita una especie de orangután protegido. Ante la viralización del contenido y la indignación de la ciudadanía, Nestlé tomó tres malas decisiones: gestionó con YouTube la eliminación del video, borró los comentarios de reclamo de sus perfiles y también invitó a sus usuarios a dejar de seguirlos si no estaban de acuerdo con la marca. Lo que debió hacer en su lugar fue emitir un comunicado oficial siendo sincero, explicando la verdad de la situación y empatizando con su público. A raíz de este hecho, modificó su estrategia de marketing y manejo de redes sociales e incluyó una serie de objetivos medioambientales a cumplir en un plazo de 10 años.

Caso contrario sucedió con la aerolínea lowcost Germanwings parte del grupo Lufthansa. En el año 2015, el vuelo 9525 se estrelló en los Alpes Franceses debido a una acción deliberada del copiloto, causando la muerte de 150 personas. Luego de la investigación se llegó a la conclusión de que el copiloto sufría de depresión profunda y tomo de manera intencional la decisión de estrellar el avión. Si bien es cierto que la selección y manejo del personal recae en la aerolínea, este caso es reconocido como un buen manejo de crisis debido a las siguientes decisiones: informó inmediatamente el hecho a través de medios y redes sociales, altos directivos brindaron una conferencia de prensa el mismo día del desastre manifestando explícitas disculpas a los familiares de las víctimas (pese a ser un gesto de humanidad que muchas veces no se ven en las empresas) y ofreció una importante indemnización a los familiares evitando posibles demandas legales. Pese a la magnitud de los hechos, la empresa no vio su imagen afectada debido a la rapidez y cercanía de su comunicación, así como la sensibilidad demostrada con la situación, lo que permitió que sus usuarios sigan confiando en la aerolínea.

Ambos ejemplos nos invitan a la reflexión de la importancia de un buen manejo comunicacional de la crisis y cómo debe estar alineado a las nuevas tendencias de comunicación. En los últimos años y a raíz de la pandemia, estas tendencias se han actualizado tomando como base los siguientes criterios: la importancia de la empatía para generar confianza y autenticidad con el público, comunicación con valores que reflejan un sentido de responsabilidad por parte de las empresas, la actualización de herramientas de comunicación debido a los avances en tecnología que permiten segmentar y conocer mejor a las audiencias, el nacimiento de nuevos influencers como una estrategia de comunicación de las marcas y campañas impulsadas por datos y análisis como evidencias tangibles de los resultados.

Es por ello, que el siguiente Plan de Comunicación Externa busca alinearse a las tendencias de comunicación para demostrar el compromiso que tiene Repsol con sus stakeholders, estableciendo una renovada relación con ellos a través de la implementación de canales de comunicación efectivos, escucha activa y acciones estratégicas y coherentes que la respalden.

3.2 **Ámbito estratégico**

3.2.1 **Plan de Comunicación Externa**

El siguiente Plan de Comunicación Externa para Repsol consiste en el diseño de una estrategia de comunicación para los principales stakeholders de la empresa, con el fin de contener y subsanar la actual crisis generada por el desastre, a fin de posicionarla nuevamente como una organización comprometida con la responsabilidad social, coherente con su misión de “crear valor para el progreso de la sociedad de manera sostenible”. Hasta hace unos años Repsol Perú era reconocida no solo como una empresa líder en su sector sino también por el compromiso demostrado con la sociedad y medioambiente.

Además, busca reducir la tensión de Repsol con sus stakeholders a través de la comunicación de los avances realizados, afianzando relaciones con la comunidad, clientes y ONGs y visibilizando las plataformas donde se evidencia el compromiso de Repsol frente al daño ocasionado, como la web “Compromiso Repsol”.

3.2.2 **Objetivos**

Objetivo del plan: Contener y subsanar la actual crisis generada por el desastre, a fin de posicionar a Repsol nuevamente como una organización comprometida con la responsabilidad social.

- **Objetivo específico 1:** Recuperar la credibilidad e imagen previa de Repsol a través de una comunicación efectiva con públicos internos y externos.
- **Objetivo específico 2:** Establecer una relación más cercana y transparente con la comunidad afectada e impactada.
- **Objetivo específico 3:** Afianzar la relación de la empresa con ONGs para fomentar la participación ciudadana en el cuidado de la flora y fauna del litoral peruano.

3.2.3 **Fases del plan**

El plan de Comunicación Externa se dividirá en 03 fases:

Fase I: etapa enfocada en desarrollar acciones de comunicación de impacto inmediato que permitan contener la actual crisis y mejorar la relación con la comunidad, sociedad y ONGs. En paralelo, se trabajará de manera interna en formar a los representantes de la empresa como Voceros Oficiales y fidelizar a los trabajadores como embajadores de la marca.

Fase II: esta etapa servirá para dar continuidad a las acciones iniciadas con la comunidad en la Fase I, así como retomar la difusión de los más de 20 programas sociales y evidenciar sus resultados a través de los canales de comunicación definidos.

Fase III: Se buscará involucrar a la ciudadanía en nuevos programas de impacto social diseñados por Repsol y su alianza con Oceana Perú para reforzar su posición como empresa comprometida con la Responsabilidad Social.

3.2.4 Concepto Creativo

El siguiente Plan tiene como principal objetivo recuperar la debilitada imagen de la empresa, por lo que buscamos comenzar de cero, con nuevas y mejores formas de cuidar y preservar el medio ambiente para así resarcir el daño causado y apoyar a los principales afectados. Buscamos mostrar a Repsol como una empresa renovada, el compromiso que tienen con las buenas prácticas y el medio ambiente. Así nace:

COMPROMETI2.0

Concepto que estará presente a lo largo de todo el plan siendo el eje central de todas las acciones a realizar.

3.3 Ámbito táctico

3.3.1 Plan de acción

En base a los objetivos específicos detallados previamente, el Plan de Acción se compone con las siguientes estrategias y acciones. *Ver detalle Anexo #3 – Plan de Acción.*

Objetivo específico 1

Estrategia 1: Informar los avances en la recuperación del ecosistema dañado a través de una campaña en redes sociales.

La acción central de esta estrategia será el lanzamiento de una campaña en redes sociales para visibilizar la web “Compromiso Repsol”, espacio en donde se actualizan los avances en la remediación. Realizamos un sondeo a 25 jóvenes entre los 20 y 30 años y se descubrió que solo 1 de ellos había escuchado de la página, mientras que el resto no tenía conocimiento de esta o los avances. *Ver Anexo #4 - Sondeo*

Se visibilizarán los esfuerzos mediante una campaña de comunicación digital que utilizará el hashtag #RepsolSeCompromete, a través de las redes sociales de Repsol como Facebook (22,550 seguidores) e Instagram (35,700 seguidores). Además, se compartirá información a través de LinkedIn. La campaña se apalancará en alianzas con influencers reconocidos por promover con sus seguidores el cuidado del medio ambiente.

Estrategia 2: Establecer nuevos canales de comunicación a través del diseño de un programa de voceros y embajadores Repsol.

Si bien sabemos que el foco de la campaña busca impactar al público externo, es importante mantener una coherencia con el público interno. Tomando como referencia las críticas recibidas por los comentarios de la Gerenta de Comunicaciones, trabajaremos en primer lugar con los líderes de primera línea formándolos como voceros a través de un taller de media training y gestión de crisis. (Ver Anexo #7 – Organigrama). Además, trabajaremos el programa “Embajadores Repsol” que permitirá que el mensaje principal de la campaña amplifique su alcance. Como parte del programa, los colaboradores recibirán una capacitación en manejo de redes sociales y obtendrán un reconocimiento por su desempeño en este rol.

Estrategia 3: Reforzar la difusión de los programas sociales de Repsol.

Como parte de la segunda fase, retomaremos la difusión de los más de 20 programas actuales que tiene Repsol como parte de su plan de RSE. La difusión se hará a través de sus redes sociales y el LinkedIn personal de los Voceros y Embajadores. Las publicaciones irán acompañadas de fotos y videos que evidencien el impacto de las acciones. En la Fase III, retomaremos la participación en foros y eventos de responsabilidad social, y se creará el Foro Anual de RSE Repsol Perú invitando a distintas empresas y especialistas a conversar sobre temas relevantes a la coyuntura actual.

Objetivo específico 2

Estrategia 1: Desarrollar una comunicación efectiva sobre la gestión de remediación con las comunidades

El derrame de petróleo ha afectado a más de 3000 familias de Ventanilla, Ancón y Chancay, impactando directamente en su fuente de trabajo diaria. Es importante que estos grupos conozcan al detalle el avance de la limpieza en la zona y cuándo volverán a su trabajo. Además, este espacio se aprovechará como un momento de escucha activa y co-creación, permitirá conocer sus expectativas y trabajar con ellos para definir las soluciones adecuadas. Se solicitará a las comunidades la elección de un líder por asociación, que será el intermediario entre la comunidad y la empresa. Estos líderes tendrán contacto con el área de Relaciones Comunitarias a través de un grupo de Whatsapp, además de una reunión periódica con representantes de Repsol para diseñar las soluciones a los acuerdos recogidos en las mesas de diálogo.

Así mismo, a través de la web “Compromiso Repsol” se añadirán en la sección “Comunidad” comunicados informando sobre la realización de las mesas de diálogo y reuniones con líderes.

Estrategia 2: Diseñar una estrategia de comunicación de largo aliento con las comunidades de la zona.

Las acciones de esta estrategia están enfocadas en mantener una relación de comunicación permanente y de confianza entre la comunidad y Repsol. Para ello, se creará un voluntariado llamado “Unidos en Acción” donde se convocará a colaboradores de la empresa, y tendrá como objetivo empatizar y estrechar lazos, a través de un acompañamiento presencial todos los sábados. Esta acción les permitirá conocer su realidad de primera mano y recoger información clave para mejorar la comunicación entre empresa y comunidad. Además, con la finalidad de ser transparentes, se programarán visitas guiadas a la Refinería La Pampilla, donde podrán recorrer, junto con el Gerente de la Refinería y un representante del área de Relaciones Comunitarias, las instalaciones y conocer los procesos y el negocio. Finalizada la etapa de remediación se reformulará el espacio de mesas de diálogo como un canal de comunicación permanente entre la empresa y su comunidad. Se invitará a la comunidad para conversar sobre oportunidades de mejora y mantener una relación cercana con ellos.

Objetivo específico 3

Estrategia 1: Desarrollar alianzas con ONGs referentes en la temática

En los primeros días luego del derrame, distintas ONGs se unieron para fiscalizar y exigir a Repsol la reparación de los daños ocasionados. Como expertos en temas de cuidado medio ambiental, creemos importante trabajar junto con ellos para conocer sus necesidades y definir cómo podemos ayudarlos a cumplir con sus objetivos. Por ello, Repsol realizará una convocatoria de ONGs y luego de una evaluación y realización de mesas de trabajo, definirá las actividades que auspiciará, designando un presupuesto anual para su ejecución.

Estrategia 2: Fomentar en la población joven la difusión de la importancia del cuidado del océano Pacífico.

En alianza con la ONG Oceana, la mayor organización internacional dedicada exclusivamente a proteger los océanos del mundo, con una sede en Perú, se trabajarán 2 iniciativas claves para fomentar en los jóvenes un cuidado por el litoral peruano. La primera consiste en una serie de charlas de concientización a universitarios donde Repsol será auspiciador y la segunda los invitará a involucrarse en este cambio proponiendo una iniciativa creativa para el cuidado del litoral peruano como parte de un concurso a nivel nacional. Se realizará la convocatoria a través de las redes de universidades interesadas a participar y se premiará al ganador con un viaje todo pagado a la Universidad de Washington para conocer el departamento de Biología y conversar con expertos en la materia.

3.3.2 Mensajes claves por stakeholder

1. Comunidad

- “Estamos comprometidos con tu recuperación, juntos saldremos adelante.”
- “Valoramos tu lugar de trabajo y estamos contigo para cuidarlo.”
- “Nuestro compromiso es contigo, tu comunidad y el medio ambiente.”

2. Clientes

- “Comprometidos con la remediación de los daños.”
- “Te invitamos a ser parte de nuestro compromiso con nuestro país.”
- “Ten confianza, nuestros procedimientos son seguros para ti y lo que nos rodea.”

3. ONGs

- “Nuestro compromiso con el planeta es igual de fuerte que el tuyo”
- “Trabajemos juntos para preservar la flora y fauna peruana.”

4. Colaboradores

- “Contamos contigo para cumplir nuestro compromiso.”
- “Eres el motor que nos impulsa a salir adelante.”

3.3.3 Cronograma y presupuesto

Las 3 fases del plan tienen una duración en total de 6 meses. Durante este tiempo se medirán los impactos según los indicadores y se evaluará el siguiente paso en base a las necesidades del momento. *Ver Anexo #6 – Cronograma*

El presupuesto para la aplicación del plan presentado durante 6 meses es de S/ 361,650.00 y \$29,600.00. En el caso del concurso se contempla 1 solo ganador, de ser un grupo aumentará el monto por 3. *Ver Anexo #7 - Presupuesto*

4. LECCIONES APRENDIDAS

La elaboración de este trabajo profesional nos deja como aprendizaje principal la importancia de una adecuada comunicación al momento de gestionar una crisis que afecta la reputación de una empresa. En este caso el impacto fue muy grande y no se manejó con la rapidez, transparencia y claridad de comunicación necesaria, sobre todo en una empresa tan grande como Repsol, de la cual se esperaría una mejor preparación a través de herramientas y planes. Podemos evidenciar como una crisis operativa grave (por el derrame de petróleo), se convirtió en una crisis comunicacional y reputacional por el mal manejo de información desde el primer día. A continuación, detallaremos las principales lecciones aprendidas durante el desarrollo de este plan:

- 1) La rapidez en la comunicación de un hecho evita especulaciones. En una crisis, la empresa debe controlar la información brindando datos, fechas, causas e impidiendo que otros se apoderen de ella y creen una narrativa alejada de la realidad. Repsol tardó cuatro días en brindar declaraciones en medios y redes sociales, lo cual dio paso a la aceleración del descontento y aumento exponencial de los comentarios en redes exigiendo la verdad y que se hagan cargo de los daños.
- 2) Transparencia y claridad en la información. Es fundamental que la empresa impactada informe de manera apropiada los hechos ocurridos a grupos de interés y autoridades. En este caso, las primeras comunicaciones fueron contradictorias, poco creíbles y buscaban desligar responsabilidad, lo que dio a entender que Repsol ocultaba información o no conocía verdaderamente el impacto ocasionado.

- 3) Presencia de voceros oficiales desde el primer momento. Una verdadera forma de demostrar preocupación por lo sucedido se evidencia por la presencia de altos directivos, Presidente o Gerente General, como canal de comunicación. Esto demostrará a los grupos de interés una genuina preocupación y compromiso por parte de la empresa. El Presidente de Repsol Perú no fue el principal vocero en medio de la crisis, ya que debió ser él quien saliera a declarar a los medios de comunicación y en las redes sociales de la empresa el mismo día del derrame.
- 4) La importancia de mantener una relación cercana y de confianza con la comunidad donde opera una empresa, que te permite anticiparte a sus necesidades y a posibles reacciones en caso ocurra una crisis. La Refinería La Pampilla tiene más de 25 años operando como parte de Repsol en la zona de Ventanilla y previo al desastre, si bien tenía una presencia en la zona con algunas acciones de responsabilidad social, no hay evidencias de un canal formal de comunicación con representantes de la comunidad lo cual habría ayudado en la contención de sus reclamos y descontento.

El impacto de nuestro Plan de Comunicación Externa y manejo de esta crisis se verá reflejado a largo plazo, ya que además de buscar reducir la tensión con los grupos de interés, pretende ir más allá cultivando una relación genuina con ellos que permita conocer su realidad y mantener una comunicación transparente con ellos, para progresivamente recuperar la confianza perdida.

REFERENCIAS

- Andina. (Abril de 2022). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-de-tierra-peruanos-mas-responsables-cuidado-del-medio-ambiente-842465.aspx>
- Apoyo y Asociados. (2021). *Refinería La Pampilla S.A.A.*
- Bello, E. (16 de Diciembre de 2021). *IEB School*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-comunicacion-digital-comunicacion-digital/>
- Castro, A. (20 de Enero de 2022). *Ojo Público*. Obtenido de <https://ojo-publico.com/3322/gobierno-enfrenta-derrame-sin-confirmar-cifra-de-barriles-recuperados>
- Castro, A., & Garro, M. (06 de Febrero de 2022). *Ojo Público*. Obtenido de <https://ojo-publico.com/3295/el-derrame-de-repsol-expone-los-vacios-en-la-fiscalizacion>
- Di Bella, G. (07 de Febrero de 2022). *National Geographic*. Obtenido de nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2022/02/derrame-de-petroleo-en-peru-la-marea-negra-que-amenaza-a-los-ecosistemas
- El Peruano. (17 de Marzo de 2022). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/141516-derrame-de-petroleo-oefa-impone-cuarta-multa-a-repsol-por-s-460-mil#:~:text=16%2F03%2F2022%20El%20Organismo,afectadas%20por%20el%20derrame%20de>
- Forbes Staff. (07 de Febrero de 2022). *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.pe/actualidad/2022-02-07/derrame-de-repsol-peru-recibe-propuestas-de-asistencia-y-cooperacion-de-15-paises-y-organismos/>
- Fowks, J. (31 de Enero de 2022). *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/2022-01-31/peru-paraliza-la-actividad-de-repsol-en-sus-aguas-tras-el-vertido-de-crudo.html>
- Instituto Peruano de Economía. (14 de Mayo de 2021). *IPE*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/pobreza-2020-el-peru-retrocede-10-anos/>
- Jimenez, J. L. (02 de Julio de 2021). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/123815-nuevas-preocupaciones-del-consumidor-peruano>
- Lopez, E. (18 de Abril de 2022). *La Cámara*. Obtenido de <https://lacamara.pe/peru-perderia-grado-de-inversion-por-medidas-populistas/>
- Pinedo, X., Salazar, E., & Castro, A. (22 de Enero de 2022). *Ojo Público*. Obtenido de <https://ojo-publico.com/3274/las-millonarias-cuentas-de-repsol-y-el-desastre-ecologico>

- Quiñoy, L. (14 de Octubre de 2021). *apd*. Obtenido de <https://www.apd.es/crisis-de-reputacion-mal-gestionadas/>
- Redacción Gestión. (06 de Marzo de 2022). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/repso1-afronta-nueva-multa-esta-vez-de-100-uit-derrame-petroleo-repsol-noticia/>
- Redacción Gestión. (19 de Enero de 2022). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/derrame-de-petroleo-en-ventanilla-bancada-de-peru-libre-pide-renegociar-contrato-con-repsol-tras-derrame-refineria-la-pampilla-nndc-noticia/>
- Repsol Perú. (2022). *Compromiso Repsol*. Obtenido de <https://compromisorepsol.pe/avances-en-remediacion/>
- Repsol Perú. (2022). *Repsol Perú*. Obtenido de <https://www.repsol.pe/>
- Rufasto, P. (22 de Enero de 2022). *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2022/01/19/derrame-de-petroleo-como-se-origino-el-derrame-de-petroleo-en-ventanilla-y-cuales-son-las-consecuencias-repsol-derrame-de-petroleo-ventanilla-la-pampilla-atmp/>
- Social Blabla. (26 de Diciembre de 2019). *Social Blabla*. Obtenido de <https://www.socialblabla.com/casos-practicos-de-crisis-en-socialmedia-nestle-contral-el-orangutan.html>
- Swissinfo. (04 de Marzo de 2022). *Swissinfo*. Obtenido de https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-derrame_repsol-acuerda-con-el-gobierno-peruano-indemnizar-a-los-afectados-por-derrame/47403538
- Wrobel, G. (09 de Abril de 2016). *Europa Press*. Obtenido de <https://www.europapress.es/otr-press/tribunas/noticia-ensenanzas-nos-dejaron-crisis-imagen-mas-graves-2015-20160409073035.html>



ANEXOS

Anexo 1: Línea de tiempo

Línea de tiempo



15 enero: Pescadores en la zona de Ventanilla encuentran marea negra en el océano.

16 enero:

- Primeras noticias que informan que ocurrió un derrame de petróleo en la zona de Ventanilla debido al oleaje anómalo por la explosión del Volcán Hunga Tonga-Hunga Ha'apai.
- Horas después de las primeras noticias, Refinería La Pampilla comunicó que se vertieron 07 barriles y se trataba de un derrame “limitado” y que estaban haciendo trabajos de contención. Sin embargo, el alcalde de Ventanilla, Pedro Spadaro, indicó que no se había comunicado con el municipio y solo habían enviado 15 personas a limpiar el desastre.
- Medios de prensa reportaron que habían sido en realidad al menos 6mil barriles que habrían alcanzado 18mil metros cuadrados de playa.



21 de enero:

- Repsol se reunió con la entonces Presidenta del Consejo de Ministros, Mirtha Vásquez para informar los avances de limpieza.

25 de enero:

- Se reporta un segundo derrame a cargo de Repsol en inmediaciones del Terminal Multiboyas n.º 2 de Refinería La Pampilla.
- La empresa negó el incidente aduciendo que se trataba de información falsa.

27 de enero:

- Giacomo Pisani, capitán del buque tanque Mare Doricum informó que los responsables de la Refinería habían ocultado la magnitud del derrame.



Línea de tiempo



27 de enero:

- El Juzgado de Investigación Preparatoria de la Corte de Puente Piedra-Ventanilla pidió el requerimiento de impedimento de salida del país, por 18 meses, para el gerente general de Repsol-La Pampilla, Jaime Fernández-Cuesta Luca de Tena, y otros tres representantes de la compañía.
- La Fiscalía peruana también incluyó al jefe del Terminal Marítimo 2 de la Refinería La Pampilla, Renzo Tejada Mackenzie, responsable de la instalación donde el buque petrolero Mare Doricum descargaba el crudo cuando se produjo el accidente.
- Igualmente, los gerentes de Repsol en Perú para Calidad de Medioambiente, Cecilia Posadas Jhong; y para Producción, José Reyes Ruiz, están dentro la solicitud.



28 de enero: Ministerio del Ambiente confirmó que el derrame habría sido ocasionado por aproximadamente 11mil barriles de petróleo.

31 de enero: El Gobierno del Perú ordena la paralización de las actividades de Repsol por un plazo de 10 días.

02 de febrero: Perú denuncia a Repsol ante la OEA por daño ambiental.

05 febrero: Autorización del Gobierno para reanudación temporal de actividades.

07 de febrero: Se han instalado más de 1,600 metros de pompones absorbentes en peñas, acantilados y cerca de la orilla. El objetivo es evitar que la marea y el viento ensucien nuevamente la arena en playas ya limpias

08 de febrero: Repsol lleva a cabo la construcción de un nuevo centro de atención de animales en el Parque de las Leyendas, con áreas de recuperación, limpieza, rehabilitación y albergue de especies, junto al apoyo de SERFOR y Aiuká.

Línea de tiempo



- **13 de febrero:** Repsol hizo entrega al Patronato del Parque de Las Leyendas de un Centro de Rescate de Fauna Silvestre, destinado a la atención y rehabilitación de animales en condición vulnerable. Se trata de un área de 1,200 m2, donde se vienen atendiendo a los animales silvestres rescatados del derrame de petróleo del pasado 15 de enero.
- **14 de febrero:**
 - Repsol inició acciones legales contra el armador del buque por el derrame de petróleo en Perú.
 - Repsol reporta un avance del 72% de las acciones de limpieza.
- **23 de febrero:** Repsol reporta avances del 82% en la limpieza de las zonas afectadas.
- **02 de marzo:** Repsol firma acuerdos de compensación con la Asociación de Pescadores Artesanales de Ancón y la Confederación de Pescadores Artesanales de la Rivera de Chancay, que beneficiarán a más de 1,400 pescadores asociados. A la fecha, se viene brindado soporte de primera necesidad a 3,991 personas, agrupadas en 60 colectivos de pescadores y comerciantes de Chancay, Ancón, Santa Rosa y Ventanilla.
- **05 de marzo:** Repsol reporta avances del 89% en las acciones de limpieza.
- **06 de marzo:** El Osinergmin impondrá multas a Refinería La Pampilla S.A.A. (Relapasaa) por incumplir el cronograma establecido para el retiro del PLEM submarino, el cual es una pieza clave en la investigación del derrame de petróleo ocurrido en Ventanilla.
- **12 de marzo:** Repsol reporta avances del 92% en las acciones de limpieza y anuncian que culminaron la toma de muestras en mar y tierra..



Línea de tiempo



17 de marzo: OEFA impone cuarta multa a Repsol por S/ 460 mil. El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) impuso una cuarta multa de 100 UIT (460 mil soles) a la Refinería La Pampilla por incumplir medidas de contención, recuperación y limpieza del hidrocarburo en las Áreas Naturales Protegidas. A la fecha son 4 -de las 14 medidas administrativas dictadas- incumplidas por Repsol.

18 de marzo: Repsol anuncia que retiraron de forma satisfactoria los elementos faltantes del PLEM del Terminal marítimo No. 2 de la Refinería La Pampilla. El proceso se realizó en coordinación con la Fiscalía, OSINERGMIN y OEFA

21 de marzo: Repsol incumplió la quinta medida administrativa impuesta por OEFA. A más de 60 días IMARPE solo publicó el estudio sobre los daños que el derrame de petróleo provocó en el litoral de Ventanilla, y estarían pendientes los de Ancón y Chancay.

25 de marzo: Repsol avanzó con el pago del adelanto parcial de compensación a las comunidades afectadas por el derrame de petróleo. 1,335 personas recibieron S/3,000 para mitigar el impacto en sus actividades laborales e ingresos

30 de marzo:

- OEFA impone quinta multa coercitiva a Repsol por incumplir con la contención y recuperación del hidrocarburo del segundo derrame de petróleo por el monto de 100 UIT (460 mil soles) ante el incumplimiento de la medida administrativa: contención y recuperación del hidrocarburo del segundo derrame de petróleo, ocurrido el 25 de enero del 2022.
- El primer grupo de 39 aves rescatadas y rehabilitadas, fue puesto en libertad. Los animales tuvieron su recuperación en el Centro de Rescate de Fauna Silvestre.



Repsol realizó retiro del PLEM en coordinación con autoridades

marzo 18, 2022 | Comprometidos con la Remedación

Lima, 18 de marzo del 2022. Repsol ha retirado de forma satisfactoria los elementos faltantes del PLEM del Terminal marítimo No. 2 de la Refinería La Pampilla. El proceso se ha realizado en coordinación con la Fiscalía, OSINERGMIN y OEFA.

La pieza metálica, que había sido inmovilizada por solicitud de la Fiscalía como parte de las acciones de investigación sobre el siniestro, se encontraba 18 metros bajo la superficie del mar. Los trabajos de izado del PLEM se realizaron siguiendo estrictas medidas de seguridad, en base al procedimiento al que la autoridad competente dio conformidad.

Repsol reitera su compromiso absoluto con avanzar lo más rápido posible en las labores de limpieza en el mar y el litoral peruano y con atender a las necesidades de las poblaciones y la fauna afectadas.



Línea de tiempo



07 de abril: A más de un mes de firmado el acuerdo con el Gobierno Peruano, Repsol inició la gestión del segundo pago de adelanto de compensaciones por un monto adicional de S/.3000.

11 de abril: 26 aves fueron puestas en libertad, luego de haber sido rescatadas y tratadas por los expertos de Aiuká Consultoría, en el Centro de Rescate de Fauna Silvestre que entregó Repsol.

13 de abril:

- OEFA denuncia que Repsol está mezclando arena contaminada de petróleo con arena limpia. Este incumplimiento puede ocasionar la imposición de multas coercitivas de hasta 100 UIT por cada medida y de manera sucesiva hasta constatar su cumplimiento.
- Repsol reportó la culminación de las acciones de primera respuesta en 28 playas identificadas. Se entregaron las playas para el monitoreo respectivo y la conformidad por parte de la autoridad

20 de abril: Ninguna playa ha sido oficialmente declarada como limpia por las autoridades competentes.



Anexo 2: Matriz de interesados



Matriz de Análisis de Interesados



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Plan de Acción

Objetivo 1: Recuperar la credibilidad e imagen previa de Repsol a través de una comunicación efectiva con públicos internos y externos

Estrategia 1: Informar los avances en la recuperación del ecosistema dañado a través de una campaña de redes sociales

Fase: I

Acción	Detalle	SH	Responsable	Medio	Indicadores	Meta
Desarrollo de línea gráfica para campaña en redes sociales	La campaña se basará en el concepto creativo "Comprometi2.0" y sabiendo que las redes sociales tienen mayor llegada a jóvenes entre 18 - 34 años, la línea gráfica debe estar alineada al manual de marca de Repsol pero con piezas disruptivas que generen contenido viral y que llegue a más públicos.	Clientes	Área de Comunicaciones y consultora a cargo del proyecto	Redes sociales: Facebook e Instagram de Repsol	Elaboración de 1 logo Elaboración de plantilla para piezas	100% de piezas producidas
Definición de parrilla de contenidos	Se trabajará con entidades expertas como SERFOR y OEFA quienes junto con la consultora y área de Comunicaciones definirán el contenido que estará presente en cada pieza de la campaña. Se trabajará un Gantt por los primeros 03 meses de la campaña.	Clientes	Área de Comunicaciones y consultora a cargo del proyecto	Redes sociales: Facebook e Instagram de Repsol	Definición de 3 ejes de contenidos (remediación, programas sociales y participación ciudadana)	Acción 100% definida
Elección de influencers para la campaña	Se elegirán influencers que promuevan en sus plataformas el cuidado del medio ambiente (ej: Maud Gurunlian, Luciano Mazzeti, Zsa Zsa Frayssinet) como voceros de la campaña.	Clientes	Área de Comunicaciones y consultora a cargo del proyecto	Redes sociales: Facebook e Instagram	Nº de influencers seleccionados Nº de influencers que aceptan ser parte de la campaña	16 influencers seleccionados 50% influencers participantes

<p>Lanzamiento de campaña en redes sociales</p>	<p>La campaña iniciará con un video presentando el objetivo y concepto creado. Invitará al público a visitar la web "Compromiso Repsol" y conocer los avances. Se creará el #RepsolSeCompromete que acompañará las publicaciones de la campaña. Además, los influencers aliados compartirán historias de Instagram contando sobre el lanzamiento de la campaña e invitando a sus seguidores a unirse en este renovado compromiso. El área de Comunicaciones deberá elegir una agencia de medios especializada en este tipo de campañas que en base a su experiencia proponga una estrategia adecuada para amplificar el mensaje de la campaña y llegar al público objetivo. Se estima un presupuesto de \$3,600 por la promoción de 24 publicaciones en el periodo de 3 meses de campaña, con una inversión de \$150 por publicación.</p>	<p>Clientes</p>	<p>Área de Comunicaciones</p>	<p>Redes sociales: Facebook e Instagram de Repsol</p>	<p>N° de seguidores FB N° seguidores IG N° clics web Compromiso Repsol N° de interacciones en FB N° de interacciones en IG N° de menciones del hashtag #RepsolSeCompromete N° de personas impactadas</p>	<p>Aumentar en 10% el N° de seguidores en FB. Aumentar en 15% el N° de seguidores en IG. 1K clics por publicación que redirigen a la web. 2K interacciones en FB durante la 1ra semana. 5K interacciones en IG durante la 1ra semana. 500 menciones del hashtag 5K personas impactadas en FB durante la 1ra semana 8K personas impactadas en IG durante la 1ra semana.</p>
---	---	-----------------	-------------------------------	---	--	--

Objetivo 1: Recuperar la credibilidad e imagen previa de Repsol a través de una comunicación efectiva con públicos internos y externos

Estrategia 2: Establecer nuevos canales de comunicación a través del diseño de un programa de voceros y embajadores Repsol.

Fase: I

Acción	Detalle	Stakeholder	Responsable	Medio	Indicadores	Meta
Desarrollo de media training y gestión de crisis para voceros.	El área de Comunicaciones convocará a los líderes de primera línea de la empresa para participar de un media training. Este aprendizaje les dará las herramientas necesarias para posibles exposiciones con los medios a consecuencia de la campaña de comunicación "Comprometi2.0".	Colaboradores	Área de Comunicaciones	Taller Presencial	% de asistencia a media training	100% participación en el media training.
Lanzamiento convocatoria interna para elegir a los "Embajadores Repsol".	El área de Comunicaciones y RRHH definirán los requisitos a cumplir para ser un Embajador Repsol entre los cuales estará: -Tiempo en la empresa -Nota mínima en evaluación desempeño - Referentes en sus áreas En la comunicación de convocatoria se explicará cuál será el rol que tendrán como Embajadores: -Transmitir con sus compañeros los avances de las acciones de remediación. -Compartir de manera externa, a través de redes sociales, últimas noticias relacionadas al tema.	Colaboradores	Área de Comunicaciones Área de RRHH	Mailing Whatsapp Interno	N° de colaboradores inscritos en convocatoria N° de colaboradores seleccionados	150 colaboradores inscritos en convocatoria 30 colaboradores seleccionados

<p>Taller de bienvenida y manejo de redes sociales para Embajadores</p>	<p>Se invitará a los embajadores seleccionados al Taller de Bienvenida donde recibirán un kit "Embajador Repsol" que contendrá: un lanyard identificativo, un gorro y un tomatodo con el logo del programa. El taller tendrá como objetivo informarles sobre su rol, se conozcan entre ellos y entrenarlos para sus próximas interacciones en redes sociales (tono de comunicación a utilizar, imágenes y videos a compartir y lineamientos generales). En este espacio se les presentará el Programa de Reconocimiento creado para distinguir a los Embajadores que demuestren compromiso con su rol y den la milla extra.</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Área de Comunicaciones</p>	<p>Taller presencial</p>	<p>N° de asistentes al taller</p>	<p>100% asistencia al taller</p>
<p>Programa Reconocimiento para Embajadores Repsol</p>	<p>El programa de reconocimiento se basará en la medición de interacciones obtenidos en las publicaciones realizadas por los embajadores en sus redes sociales. Los embajadores utilizarán el #EmbajadorRepsol junto con el hashtag oficial de la campaña. Se premiará de manera trimestral a los 03 primeros puestos del ranking de interacción. La interacción se basará en: "me gusta", comentarios y compartidos.</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>Área de Comunicaciones</p>	<p>Redes sociales: Facebook, Instagram y LinkedIn.</p>	<p>N° de interacciones de N° de publicaciones</p>	<p>1K interacciones al mes 2 publicaciones al mes por embajador</p>

Objetivo 1: Recuperar la credibilidad e imagen previa de Repsol a través de una comunicación efectiva con públicos internos y externos

Estrategia 3: Reforzar la difusión y desarrollo de los programas sociales de Repsol.

Fase: II y III

Acción	Detalle	Stakeholder	Responsable	Medio	Indicadores	Meta
Difusión de resultados de los actuales programas sociales.	En una 2da fase de la campaña, retomaremos la difusión de los más de 20 programas actuales que tiene Repsol como parte de su plan de RSE. La difusión se hará a través de las redes sociales de Repsol y el LinkedIn personal de los Voceros y Embajadores Repsol. En el caso de los Voceros se les asignará un eje de acción. Las publicaciones irán acompañadas de fotos y videos que permitan evidenciar el impacto de las acciones, además de utilizar el hashtag de la campaña. Las publicaciones redirigirán a la web oficial de Repsol Perú en la sección de "Proyectos y Programas de sostenibilidad" donde podrán conocer más sobre las acciones.	Clientes	Área de Comunicaciones Área de Responsabilidad Social	Redes sociales: LinkedIn personal de cada Vocero y Embajadores	N° de publicaciones N° de interacciones N° de visitas a la web de Repsol	10 publicaciones al mes 500 interacciones al mes 5% de incremento en visitas a la web de Repsol
Retomar la participación en foros y eventos de responsabilidad social.	En una 3ra fase del plan contactaremos a instituciones que realizan charlas relacionadas a Responsabilidad Social para proponer a Repsol Perú como futuro expositor. El área de Responsabilidad Social trabajará una presentación que incluirá todas las acciones de los distintos ejes y el renovado compromiso que mantiene Repsol a través de su campaña de comunicación. Se propone participar en espacios como Conversatorios del Círculo de Ética y Sostenibilidad Empresarial de la	Clientes	Área de Responsabilidad Social Área Comunicaciones / Asuntos Corporativos	Charlas digitales y presenciales	N° de participaciones en el semestre	2 participaciones en el semestre.

	Universidad de Lima, foros del Ministerio del Ambiente u otros.					
Creación Foro Anual de RSE Repsol Perú	Como una acción más de la 3ra fase, Repsol reafirmará su compromiso con la RSE desarrollando un Foro que invite a distintas empresas o especialistas a conversar sobre temas relevantes a la coyuntura actual. En este 1er Foro Anual se tocará especialmente el tema "Flora y Fauna del Perú, ¿cómo nos hacemos responsables?". Se realizará la difusión de este foro a través de LinkedIn y contactos corporativos.	Clientes Corporativos Clientes (personas interesadas en RSE) ONGs	Área de Responsabilidad Social Área Comunicaciones / Asuntos Corporativos	Foro presencial Streaming LinkedIn de Repsol	N° expositores invitados N° asistentes presenciales N° asistentes conectados streaming N° interacciones con hashtag especial	3 expositores invitados 100 asistentes presenciales 250 asistentes conectados streaming 250 interacciones con hashtag.

Objetivo 2: Establecer una relación más cercana y transparente con la comunidad afectada

Estrategia 1: Desarrollar una comunicación efectiva sobre la gestión de remediación con las comunidades

Fase: I

Acción	Detalle	Stakeholder	Responsable	Medio	Indicadores	Meta
Creación de mesa de diálogo entre empresa y comunidad	El área de Relaciones Comunitarias trabajará de la mano con el equipo de Comunicaciones para desarrollar un cronograma y contenido de las reuniones. El objetivo de la mesa de diálogo es escuchar las necesidades actuales de la población, informar sobre los avances en su zona y las acciones que desarrollará Repsol en su beneficio y el de sus familias. Se les invitará a participar a través de afiches que representantes de Repsol entregarán en espacios de alto tránsito de la zona y a través de los líderes de la comunidad seleccionados.	Comunidad	Área Relaciones Comunitarias Área Comunicaciones	Reuniones presenciales	N° de reuniones N° de asistentes N° acuerdos	1 reunión al mes por comunidad 80% de asistencia 100% cumplimiento de acuerdos

Selección de líderes de la comunidad como encargados de canalizar las necesidades de la comunidad	En las primeras mesas de diálogo con la comunidad se les pedirá que elijan a un representante que será el nexo entre la comunidad y el área de Relaciones Comunitarias. Además, el equipo de Repsol creará un grupo de WhatsApp con los líderes de las asociaciones para mantener una comunicación ágil y concisa. Los líderes deberán replicar esta comunicación con sus comunidades.	Comunidad	Área Relaciones Comunitarias Área Comunicaciones	Whatsapp	N° de líderes participantes N° de líderes en el grupo de WhatsApp	01 líder seleccionado por comunidad 100% líderes agregados al grupo de WhatsApp.
Reunión periódica con líderes de la comunidad	Luego de la designación de líderes como representantes de su comunidad se trabajará un cronograma de reuniones mensuales en donde participarán junto con un representante de Repsol (Gerente/Jefe de Área Relaciones Comunitarias) para cocrear las soluciones a los acuerdos recogidos en las mesas de diálogo. Esta acción establecerá lazos de confianza entre la empresa y los representantes de la comunidad.	Comunidad	Área Relaciones Comunitarias Área Comunicaciones	Reuniones presenciales	N° de reuniones realizadas % de participación de líderes N° de acuerdos implementados % de satisfacción	6 de reuniones realizadas en el 2022. 80% de participación de líderes 1 de acuerdo implementado por reunión 80% de satisfacción
Difusión de acciones y avances relacionadas a la comunidad	A través de la web “Compromiso Repsol” se añadirán en la sección “Comunidad” comunicados informando sobre la realización de las mesas de diálogo y reuniones con líderes. Actualmente solo se encuentra información relacionada al cobro de bonos y las acciones de remediación (limpieza de playas y liberación de fauna silvestre).	Clientes	Área Comunicaciones	Web “Compromiso Repsol”	N° de notas publicadas al mes	2 notas publicadas al mes

Objetivo 2: Establecer una relación más cercana y transparente con la comunidad afectada

Estrategia 2: Implementar acciones que aseguren la comunicación con las comunidades de la zona a largo plazo.

Fase: II y III

Acción	Detalle	Stakeholder	Responsable	Medio	Indicadores	Meta
Creación del programa "Unidos en Acción"	Se creará un voluntariado específico para afianzar la comunicación con la comunidad y asociaciones afectadas. Este voluntariado tendrá como objetivo central empatizar y estrechar lazos con los pobladores y su realidad. Al momento de hacer la convocatoria se buscará colaboradores que demuestren compromiso, ganas de ayudar y que cuenten con disponibilidad los fines de semana para asistir presencialmente a las zonas afectadas.	Comunidad Colaboradores	Área de Relaciones Comunitarias Área Responsabilidad Social Área Comunicaciones	Convocatoria digital: Mailing y WhatsAspp	N° de colaboradores registrados N° de colaboradores seleccionados N° de horas de voluntariado	80 colaboradores registrados 40 colaboradores seleccionados 5 horas al mes
Acompañamiento a miembros de la comunidad	Se aplicará la metodología de "shadowing" con la visita de los voluntarios a los pobladores. Esta acción les permitirá conocer su realidad de primera mano y recoger información clave para mejorar la comunicación entre empresa y comunidad. El voluntario acompañará al poblador previamente seleccionad en su rutina diaria en un horario de 8 am a 12 pm.	Comunidad Colaboradores	Área de Relaciones Comunitarias Área Responsabilidad Social Área Comunicaciones	Visitas presenciales	N° de "shadowings" realizados al mes % satisfacción de la iniciativa (voluntarios y pobladores) N° de informes entregados	20 "shadowings" realizados al mes 80% satisfacción de la iniciativa (voluntarios y pobladores) 20 informes entregados

Visitas guiadas a la Refinería La Pampilla	Con la finalidad de ser transparentes y generar un mayor vínculo con la comunidad, se programarán visitas guiadas a la Refinería La Pampilla. En estas visitas podrán recorrer, junto con el Gerente de la Refinería y un representante del área de Relaciones Comunitarias, las instalaciones y conocer los procesos y el negocio. Podrá usarse este espacio para aclarar dudas de la comunidad.	Comunidad	Área de Relaciones Comunitarias Área Comunicaciones	Visitas presenciales	N° de visitas N° de participantes % de satisfacción	6 visitas 25 participantes por visita 85% de satisfacción
Mesas de diálogo 2.0	Finalizada la etapa de remediación se reformulará el espacio de mesas de diálogo como un canal de comunicación permanente entre la empresa y su comunidad. Se invitará a la comunidad para conversar sobre oportunidades de mejora y mantener una relación cercana con ellos.	Comunidad	Área de Relaciones Comunitarias Área Comunicaciones	Reuniones presenciales	N° de mesas de diálogo N° de invitados por sesión % de participación	1 cada 3 meses 50 invitados por sesión 70% de participación

Objetivo 3: Afianzar la relación de la empresa con ONGs para fomentar la participación ciudadana en el cuidado de la flora y fauna del litoral peruano

Estrategia 1: Desarrollar alianzas con ONGs referentes en la temática

Fase: I y II

Acción	Detalle	Stakeholder	Responsable	Medio	Indicadores	Meta
Implementación de mesas de trabajo con las ONGs para definir necesidades	Se lanzará una convocatoria para que ONGs especializadas en el tema postulen y sean parte de las mesas de trabajo junto a Repsol. La convocatoria se realizará a través de la web "Compromiso Repsol". El objetivo de las mesas de trabajo será conocer las necesidades de estas organizaciones y cómo podemos ayudarlos a cumplir con sus objetivos.	ONGs	Área de Responsabilidad Social	Mesas de trabajo presenciales Convocatoria virtual	N° de ONGs interesadas N° de mesas de trabajo N° de participantes por mesa % de cumplimiento de acuerdos	5 ONGs interesadas 1 mesa de trabajo de trimestral 12 participantes 100% acuerdos cumplidos

Auspicio de actividades de ONGs	de Repsol acompañará a las ONGs aliadas en la realización de sus actividades anuales, auspiciándolas y apoyando en su difusión. Se solicitará a las ONGs su calendario anual de actividades y se definirá aquellas que están alineadas al propósito de Repsol. Se designará un presupuesto para el apoyo en la parte logística de las actividades, como, por ejemplo: movilidad, compra de polos, alimentación, entre otros.	ONGs	Área de Responsabilidad Social	Actividades presenciales	N° de actividades a auspiciar	5 actividades al año
---------------------------------	--	------	--------------------------------	--------------------------	-------------------------------	----------------------

Objetivo 3: Afianzar la relación de la empresa con ONGs para fomentar la participación ciudadana en el cuidado de la flora y fauna del litoral peruano

Estrategia 2: Fomentar en la población joven la difusión de la importancia del cuidado del océano Pacífico

Fase: III

Acción	Detalle	Stakeholder	Responsable	Medio	Indicadores	Meta
Dictado de charlas en universidades sobre el cuidado del Océano Pacífico	Implementaremos una alianza junto a Oceana Perú para informar al público universitario sobre el cuidado del Océano Pacífico. La ONG como experta en el tema, armará una presentación que se podrá utilizar en todas las sesiones. Este espacio servirá como ventana para visibilizar las acciones que realiza la ONGs y captar voluntarios. Repsol como aliado será auspiciador de estas actividades, asumiendo los costos de realización. Se aprovechará la reunión de los universitarios para comunicar también sobre el concurso que se estará lanzando pronto.	ONGs Clientes	Área de Responsabilidad Social	Charla presencial / digital	N° de charlas dictadas N° de asistentes presenciales N° de asistentes virtuales	3 charlas dictadas al año 70% de asistentes (en base al aforo) 250 asistentes vía streaming.

<p>Creación de un concurso de iniciativas de cuidado del litoral peruano.</p>	<p>Se creará el concurso anual “Por nuestro mar” en donde a través de una convocatoria en universidades peruanas se invitará a los universitarios a participar con el uso de su creatividad en el diseño de Iniciativas que promuevan el cuidado del litoral peruano. La iniciativa ganadora será aplicada como parte de las acciones de RSE de Repsol. El concurso tendrá 4 etapas: 1) Convocatoria de participantes: Se invitará a los jóvenes a inscribirse a través de un formulario e incluir en el mismo la iniciativa que proponen implementar. Podrán participar de forma individual o grupos de máximo 3 integrantes. Deberán elaborar un plan de trabajo de un máximo de 5 páginas donde fundamenten el objetivo y cómo se ejecutaría la iniciativa planteada. Una vez enviada su iniciativa deberán publicar en su Instagram o Facebook una foto utilizando el hashtag #PorNuestroMar contando que ya están listos para participar. La convocatoria será difundida a través de los canales de comunicación internos de las universidades hacia sus alumnos. El premio será una experiencia con todos los gastos pagados a la Universidad de Washington por una semana, reconocida por su carrera biología marina, en donde el estudiante podrá interactuar con expertos en la materia y profundizar sus conocimientos sobre el cuidado del océano. 2) Preselección de participantes: Con el apoyo de un jurado representado por líderes de Oceana Perú se seleccionarán las 5 mejores iniciativas. Los jóvenes preseleccionados tendrán una charla</p>	<p>ONG Clientes</p>	<p>Área de Responsabilidad Social Área de Comunicaciones</p>	<p>Canales de comunicación de las universidades Formulario virtual Asesoría presencial Premiación presencial Redes sociales de Repsol</p>	<p>N° de iniciativas recibidas N° de visitas a la página del formulario N° de asesorías para preseleccionados N° asistencia a la premiación N° de visualizaciones en streaming de premiación N° de menciones del hashtag #PorNuestroMar</p>	<p>1K iniciativas recibidas 250K de visitas a la página del formulario 10 asesorías para preseleccionados 70% asistencia a la premiación 2K visualizaciones en streaming de premiación 20K menciones del hashtag #PorNuestroMar</p>
---	---	-------------------------	--	---	---	---

	<p>con expertos en el tema y una asesoría con un experto en diseño de proyectos que los apoyarán en la corrección y mejora de sus iniciativas.</p> <p>3) Votación de ciudadanía: El público general podrá votar por su iniciativa preferida, lo que agregará un puntaje extra (2 puntos) considerado por el jurado en su evaluación final. De esta forma involucraremos a la sociedad en el concurso para fomentar su participación en el cuidado del litoral peruano. La votación se realizará en Instagram y Facebook, en donde a través de un comentario el público dejará el número del participante de su preferencia. Luego de 1 semana se sumarán las votaciones y publicará el ganador de esta parte del concurso.</p> <p>4) Presentación final frente a jurado: Las iniciativas preseleccionadas deberán exponer sus proyectos frente al jurado evaluador, quienes definirán luego de un arduo análisis al proyecto ganador. Una vez anunciado el proyecto ganador, un representante de Repsol entregará el premio al ganador y firmará el compromiso de implementación de la actividad.</p> <p>5) Difusión de la iniciativa ganadora en los medios de comunicación de Repsol y la universidad de la iniciativa ganadora. Repsol deberá presentar un esquema de trabajo en donde coloque una fecha de implementación de la iniciativa, realizar seguimiento y actualizar sobre los avances de forma permanente. Los avances del concurso se comunicarán también a través de las redes sociales de Repsol utilizando el hashtag #PorNuestroMar.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

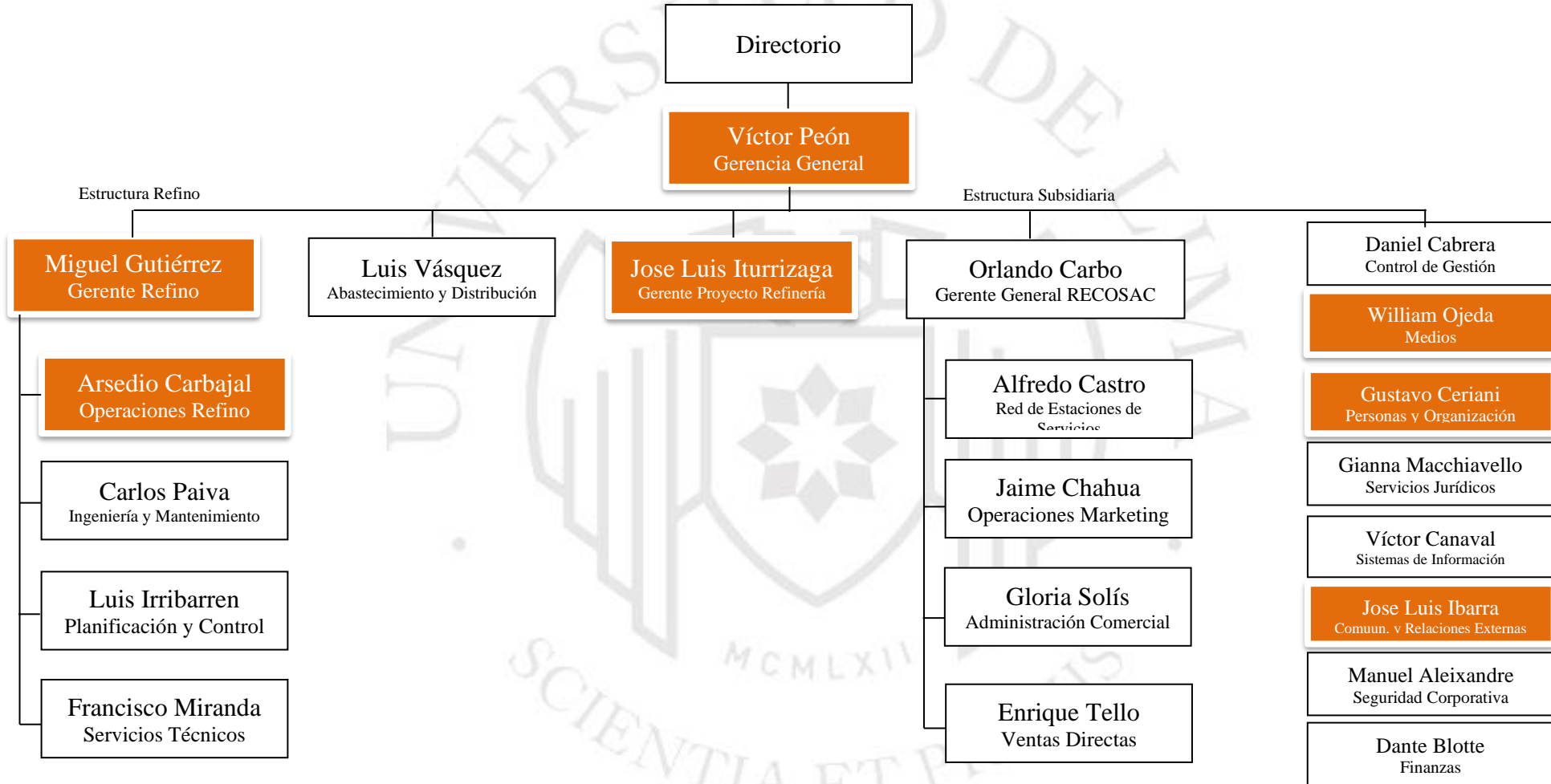
Anexo 4: Resultados sondeo

Encuesta N°	1. ¿Conoces la web "Compromiso Repsol"?	2. ¿Qué debería hacer Repsol para recuperar tu confianza?	3. Conociendo los esfuerzos de Repsol (la web y plan de acciones), ¿Crees que la empresa pueda recuperar su posicionamiento/confianza en sus clientes?
1	No	Salir a hablar con transparencia sobre lo ocurrido, hacerse cargo, y comunicar el plan de acción que se va a tomar para reparar los daños	Sí, en Perú todo se perdona muy rápido, la gente se olvida. Y al final si el grifo está cerca a tu casa pese a todo lo terminarás visitando por comodidad
2	No	Mostrar números o que soluciones están haciendo, informar más. Demostrar al país las acciones que están tomando.	Sí, muchas personas ya hoy no se acuerdan del tema. Repsol frente a otros de su competencia tiene algunos puntos a su favor en sus estaciones de servicio. Como, por ejemplo, el servicio de aire comparado con Primax.
3	No	Rectificar sus disculpas con la ciudadanía por el daño natural ocasionado. Comunicar las medidas que han venido tomando y el compromiso de recuperación de la zona afectada en el corto y mediano plazo	Creería que sí, aunque no sé si la recuperen del todo
4	No	Admitir todos sus errores y que se sometan a pruebas por entidades externas para evidenciar que sí están cuidando el medio ambiente	Solo con eso no, porque es lo que en teoría estaban haciendo desde un principio
5	No	Presentar un plan de acción concreto sobre lo que pasará con la zona y personas afectadas post limpieza	Lamentablemente sí porque en nuestro país la gente olvida las cosas muy rápido y finalmente un grifo no es un lovemark, terminas yendo al que te resulte más cerca o conveniente
6	No	Es probable que no pase pero que admiten su error en lugar de excusar con hechos fuera de su control.	No sé si recuperen su posicionamiento al 100% porque siempre se traerá de vuelta el tema del derrame.

7	No	Aliarse con asociaciones que estén protegiendo el medio ambiente para auspiciarlos	Yo creo que sí, pero deben hacerse cargo de alguna forma, aunque la gente igual lo recordará
8	No	No creo que logren recuperar la confianza de la gente al 100% por más comunicados que envíen	No creo, habrá un sector de la población que se olvide rápidamente del tema, pero considero que sí habrá un grupo de personas u organizaciones que no vuelvan a un grifo Repsol.
9	No	Tener figuras de renombre que respalden los avances que están haciendo	Sí, estamos en Perú donde los temas realmente decepcionantes pasan a segundo plano cuando aparece una noticia más novedosa
10	No	Ser más transparente con sus acciones porque los siguen multando por incumplir cosas.	Sí, aunque les debería caer todo el peso de la ley por los daños ocasionados las noticias se centran últimamente en lo ineficiente que es el Gobierno actual.
11	No	Tener un plan de acción claro para ayudar a todos los afectados, no es solo limpiar la playa.	Si bien ya “limpiaron” las playas, ¿cómo sabemos que no va a suceder de nuevo? No creo que logren recuperar la confianza de su público
12	No	Decir con claridad qué otras cosas están haciendo por el medio ambiente y si auspiciarán ONGs o actividades de concientización	Podría ser que sí con el tiempo. Repsol sigue siendo una multinacional por lo que debería esforzarse para ganarse nuevamente al público en general (sobre todo a futuros trabajadores)
13	No	Salir a hablar con claridad sobre las últimas multas recibidas y hacer un mea culpa de que no toda su limpieza fue buena.	Con el tiempo sí, en Perú olvidamos muy rápido las cosas que hacen las empresas.
14	No	Explicar cómo planean cuidar de ahora en adelante la flora y fauna de la zona, si van a tener programas especiales para eso.	Sí, porque las personas olvidan rápido y si no les afecta personalmente olvidan más rápido
15	No	Mostrar avances reales con la comunidad ya que los bonos que han pagado no son suficiente para la recuperación.	Después de un tiempo sí, aunque ha sido una crisis super grande para el Perú, la empresa va a continuar con sus actividades sin problemas
16	No	Tal vez mostrar números sobre cómo van pagando las multas o como están ayudando a los verdaderos afectados del desastre	Sí, siempre habrá gente que por conveniencia vaya a una estación Repsol porque le queda cerca a pesar de todo.

17	No	Presentar a sus líderes siendo sinceros sobre lo ocurrido y evidenciando mejoras	Sí, a pesar de la gravedad de lo ocurrido en nuestro país los problemas son importantes cuando salen en primera plana.
18	No	Hacer un mea culpa, puede ser un poco tarde, pero es mejor mostrarse arrepentidos por algo que sucedió por su culpa.	Sí, porque nos olvidamos de todo rápido, aunque sería bueno que la empresa se responsabilice.
19	No	Presentar un plan de acción post limpieza de playas. Sería bueno conocer qué más harán para mejorar la zona y la flora y fauna.	En parte sí, la noticia va más de 3 meses y ya perdió ruido. Si el Gobierno decide fiscalizarlos más tal vez la gente lo tenga más presente.
20	No	Ser honestos con el verdadero error que cometieron y asumir las faltas.	No creo que la gente vuelva a confiar en ellos al 100%, han dañado nuestro ecosistema por muchos años y perjudicado a miles de familias.
21	Si	Visibilizar qué harán con la comunidad afectada por el desastre y su plan de contingencia para que algo así no vuelva a suceder	Con el tiempo sí, pero creo que la recuperarían mucho más si es que ayudan a los afectados de verdad.
22	No	Que algún ente externo pueda verificar si realmente su plan de limpieza funciona y asegure la calidad del agua.	Sí, nuestro país se caracteriza por pasar la página rápido.
23	No	Admitir su error no solo desde Repsol Perú sino como Repsol España ya que eso demostraría que le dan más importancia al tema	Sí, es una multinacional y pueden anclarse a eso para mejorar su imagen y poco a poco recuperar la confianza del público.
24	No	Nunca es tarde para reconocer los errores, por lo que los directivos de la empresa deberían pedir las disculpas del caso e iniciar una nueva etapa donde el público les pueda creer.	Sí, si llegan a reconocer su error creo que pueden recuperarla más rápido aún.
25	No	Explicar el por qué obtuvieron tantas multas y cuál es su plan de acción para pagarlas y compensar a la población.	Poco a poco sí, si demuestran que tienen acciones reales y tangibles para evitar que esto suceda de nuevo.

Anexo 5: Organigrama Repsol



Fuente: <https://www.repsol.pe/>

Anexo 6: Cronograma

CRONOGRAMA ACCIONES - PLAN COMUNICACIÓN EXTERNA																																
Acción	Mes																															
	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
FASE I																																
Línea gráfica para redes sociales																																
Definición de parrilla de contenidos																																
Elección de influencers que trabajarán en la campaña																																
Lanzamiento de campaña en redes sociales																																
Media training y gestión de crisis para voceros.																																
Lanzamiento convocatoria interna “Embajadores Repsol”																																
Taller de bienvenida y manejo de redes sociales para Embajadores																																
Programa Reconocimiento Embajadores Repsol																																
Mesa de diálogo entre empresa y comunidad																																
Selección líderes de la comunidad																																
Mesas de trabajo con las ONGs para definir necesidades																																
FASE II																																

Anexo 7: Presupuesto

Item	Costo	Cantidad	Total
Comunicaciones			
Agencia de medios	S/ 7,500.00	6	S/ 45,000.00
Pauta de contenidos en redes sociales	\$1,200.00	3	\$3,600.00
Fee influencers (historias en Instagram)	\$2,000.00	8	\$16,000.00
Diseñador gráfico freelance	S/ 2,000.00	6	S/ 12,000.00
Media Training con Llorente y Cuenca	S/ 30,000.00	1	S/ 30,000.00
Impresión de afiches mesas de diálogo (1 millar)	S/ 4,500.00	1	S/ 4,500.00
Actividades			
Taller de bienvenida "Embajadores Repsol"	S/ 7,000.00	1	S/ 7,000.00
Kit de bienvenida "Embajadores Repsol"	S/ 70.00	30	S/ 2,100.00
Programa de Reconocimiento - Giftcards	S/ 100.00	6	S/ 600.00
Foro Anual de RSE Repsol Perú	S/ 80,000.00	1	S/ 80,000.00
Mesas de diálogo con comunidades - Fase I	S/ 3,000.00	30	S/ 90,000.00
Kit para voluntarios "Unidos en acción" (polo y gorro)	S/ 55.00	40	S/ 2,200.00
Visita a comunidades por voluntarios	S/ 50.00	120	S/ 6,000.00
Merch para las visitas guiadas	S/ 25.00	150	S/ 3,750.00
Mesas de diálogo con comunidades - Fase III	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00
Mesa de trabajo con ONGs	S/ 500.00	2	S/ 1,000.00
Concurso "Por nuestro mar" - Asesorías a preseleccionados	S/ 350.00	10	S/ 3,500.00
Concurso "Por nuestro mar" - Premio visita Washington	\$10,000.00	1	\$10,000.00
Concurso "Por nuestro mar" - Premio 2do y 3er puesto (laptop y tablet)	S/ 6,000.00	1	S/ 6,000.00
Auspicios			
Actividades ONGs seleccionadas	S/ 10,000.00	5	S/ 50,000.00
Charlas a universitarios con Oceana Perú	S/ 7,500.00	2	S/ 15,000.00
Total S/			S/ 361,650.00
Total \$			\$29,600.00