

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA REPSOL

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

Nelly Morelia Padilla Ramirez

DNI 73175574

Mirella Almendra Prado Huayanay

DNI 74206224

Lima – Perú

Abril 2022

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
EXTERNA PARA REPSOL**



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
1. PRESENTACIÓN	1
1.1 Material 1.....	2
1.2 Material 2.....	2
1.3 Material 3.....	2
1.4 Material 4.....	2
1.5 Material 5.....	2
1.6 Material 6.....	2
1.7 Material 7.....	2
1.8 Material 8.....	2
1.9 Material 9.....	2
1.10 Material 10.....	2
1.11 Material 11.....	2
1.12 Material 12.....	2
1.13 Material 12.....	2
1.14 Material 12.....	2
2. ANTECEDENTES	3
2.1. Análisis del macroentorno.....	3
2.1.1 Impacto político-económico en el subsector hidrocarburos.....	3
2.1.2 Marco legal-ambiental en el subsector hidrocarburos.....	3
2.1.3 Consumidores post pandemia y el medio ambiente	4
2.2 Caso British Petroleum en el Golfo de México.....	5
2.3. Microentorno.....	6
2.2.1 Repsol-cultura corporativa.....	6
2.2.2 Mapeo de grupos de interés	7
2.2.3 Caso Repsol.....	7
2.2.4 Breve análisis de la competencia.....	10
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	12
3.1 Continuidad de respuesta durante la crisis.....	13

3.2 Comunicación externa efectiva	13
3.3 Fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés	14
4. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	16
4.1 Ámbito estratégico	16
4.1.1 Objetivos.....	16
4.1.2 Fases del plan.....	17
4.1.3 Identidad estratégica.....	19
4.2 Ámbito táctico.....	21
5. LECCIONES APRENDIDAS	22
REFERENCIAS	24
ANEXOS	27



ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Mapa de grupos de interés.....	5
--	---



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama	22
Anexo 2: Cuadro de los grupos de interés	23
Anexo 3: Análisis FODA	25
Anexo 4: Matriz de stakeholder.....	27
Anexo 5: Página web de Repsol.....	28
Anexo 6: Instagram de Repsol	28



RESUMEN

Repsol ha estado envuelto en una crisis de reputación, debido al derrame de petróleo que ocurrió en la refinería La Pampilla. Dicho derrame contaminó gran parte del ecosistema marino del litoral peruano, más de 21 playas fueron declaradas insalubres por lo que pescadores y comerciantes de la zona no pueden realizar sus actividades. En consecuencia, la sociedad y los líderes de opinión levantaron su voz de protesta y la empresa fue duramente criticada. El presente trabajo propone un plan de comunicación externa que busca revertir la percepción negativa hacia Repsol mediante acciones que generen confianza en la empresa. Para lograr ello, las actividades estarán enfocadas en favorecer de manera inmediata y a largo plazo a la comunidad afectada y el cuidado del medio ambiente. La manera de relacionarnos con ellos será cercana y empática, transmitiendo optimismo y seguridad de que los acompañaremos, incluso después del plan de acción vigente. Asimismo, la manera en la que buscaremos llegar al público será a través de piezas gráficas y audiovisuales que evidencien la intención e impacto de nuestras acciones. Estos serán difundidos en redes sociales con publicidad y medios masivos, principalmente a través de las relaciones públicas.

Palabras clave: Comunicación externa, reputación, gestión de crisis, medioambiente, grupos de interés.

ABSTRACT

Repsol has been involved in a reputational crisis due to the oil spill that occurred at the La Pampilla refinery. This spill contaminated a large part of the marine ecosystem of the Peruvian coast, more than 21 beaches were declared unhealthy, so fishermen and merchants in the area cannot carry out their activities. Consequently, society and opinion leaders raised their voices in protest and the company was harshly criticized. This paper proposes an external communication plan that seeks to reverse the negative perception towards Repsol through actions that generate trust in the company. To achieve this, the activities will be focused on immediately and in the long term favoring the affected community and caring for the environment. The way we relate to them will be close and empathic, transmitting optimism and the certainty that we will accompany them, even after the current action plan. Likewise, the way in which we will seek to reach the public will be through graphic and audiovisual pieces that demonstrate the intention and impact of our actions. These will be disseminated on social networks with advertising and mass media, mainly through public relations.

Keywords: External communication, reputation, crisis management, environment, interest groups

1. PRESENTACIÓN

Repsol viene trabajando en Perú en el subsector hidrocarburos hace más de 20 años y durante todo este tiempo ha desarrollado una cultura de sostenibilidad que se ha extendido de manera transversal a todos sus grupos de interés; sin embargo, viene atravesando una crisis reputacional a causa del derrame ocurrido en enero del 2022 en la refinería La Pampilla - Ventanilla. El accidente provocó la más grave contaminación del litoral peruano de los últimos tiempos, teniendo como principales perjudicados al ecosistema marino y la flora y fauna del litoral; así como, a las personas que cuentan con el mar y la playa como fuente de trabajo.

El alcance mediático de este accidente fue amplio y la sociedad manifestó su indignación en las redes sociales culpando a Repsol del accidente, reclamando su lenta respuesta y pidiéndoles que se hicieran cargo de las consecuencias del accidente. Asimismo, lo que se le sumó al enojo de la sociedad fue que el Estado también se mostrara lento e ineficiente para accionar y pronunciarse frente al desastre. Lo que empeoró la crisis fueron las primeras declaraciones de la empresa en la cual no asumen responsabilidad, luego intentaron reivindicarse con un comunicado que informaba sobre el compromiso de Repsol por la remediación de los daños. Aunque la tensión y la cumbre de la crisis han pasado, la reputación ha sido mellada.

El plan de comunicación externa tiene como objetivo revertir la percepción negativa hacia Repsol a consecuencia de la crisis del derrame de petróleo, para ello se optará primero por atender las necesidades inmediatas de la comunidad afectada, para luego generar confianza y exteriorizar en conjunto con esta comunidad el impacto de las acciones. En ese sentido, se buscará impulsar la reactivación del desarrollo de la economía local, fortalecer las relaciones con los grupos de interés principales para el caso y expandir la credibilidad de la empresa sobre su interés por su entorno. Asimismo, el contexto actual como la crisis política, alza de precios en combustible, plan de resarcimiento de Repsol y la lenta respuesta del gobierno nos encontramos con una sociedad desconfiada, sensible y golpeada económica, por ello la relación con los grupos de interés será principalmente empática, cercana y optimista. Los medios

principales para comunicarse con los públicos son las redes sociales como Facebook e Instagram, debido a que en el 2021 Tik Tok ha tenido un gran impacto, se creará una cuenta en esta red social para tener más alcance en los diversos segmentos de la sociedad. Cabe resaltar que el grupo interés al cual están dirigidas las estrategias son las comunidades afectadas por el derrame, también se contarán con estrategias en favor del cuidado medio ambiente. Asimismo, se tomarán en cuenta la relación con otros grupos como entidades del gobierno para hacer alianzas en favor del desarrollo sostenible y los medios de comunicación, para que mediante el trabajo de relaciones públicas se puedan difundir las actividades realizadas por Repsol. Adicionalmente, como otro grupo de interés se encuentra la sociedad civil, pues aunque no sean afectados directos, se indignaron por el derrame y alzaron su voz en contra de Repsol a través de las redes sociales generando una mala imagen en este medio.

1.1 Material #1: 1. Invitación de capacitación_Colaboradores

1.2 Material #2: 2. Cursos de capacitación_Post FB e IG

1.3 Material #3: 3. Cursos de capacitación_Post FB e IG

1.4. Material #4: 4. Banner de capacitación y concurso

1.5 Material #5: 5. Stand de capacitación

1.6 Material #6: 6. Feria_FB e IG

1.7 Material #7: 7. Feria_FB_IG

1.8 Material #8: 8. Feria_Banner IG

1.9 Material #9: 9. Feria_Banner de pared

1.10 Material #10: 10.Feria_Mock up_IG

1.11 Material #11: 11.Invitación_Medios de comunicación

1.12 Material #12: 12. Guión video_Repsol

1.13 Material #12: 13. Guión técnico_Repsol

1.14 Material #13: 14. Landing page

Link: <https://bit.ly/3PDwldW>

2. ANTECEDENTES

2.1. Análisis del macroentorno

2.1.1. Impacto político-económico en el subsector hidrocarburos

El subsector hidrocarburos provee los recursos principales para la energía y la cadena de abastecimiento en el Perú. En ese sentido, la necesidad del combustible hace de este, uno de los subsectores más resistente a las crisis económicas del país. Según La Cámara (2022), la producción del subsector hidrocarburo se incrementó en 9,76% y “El Banco Central de Perú elevó de 9,00% a 13,4% su proyección de crecimiento para el PIB del sector de hidrocarburos en 2022.” (BNamericas, 2021). No obstante, el contexto repetitivo de crisis repercute en la inversión en el país, desarrollo de las actividades y en consecuencia, en el crecimiento de la economía del subsector. Por ejemplo, la guerra entre Rusia y Ucrania que tiene impacto en el alza de alimentos y combustible, lo cual conllevó a las protestas ciudadanas y a una crisis social que implicó la inmovilización en Lima y Callao el 5 de abril. Asimismo, el Estado tomó cartas en el asunto y, según Llorente y Cuenca (2022), incluyó la gasolina en el Fondo de Estabilización de los Precios de los Combustibles (FEPC) y emitió un decreto supremo que estabiliza los precios de la gasolina.

Si bien es cierto el subsector de hidrocarburos ha demostrado ser resistente en el tiempo, las constantes crisis están afectando a la ciudadanía cuya principal preocupación es el costo de vida, por lo que prestan mayor atención a las soluciones que propone el Estado y el accionar de las empresas relacionadas a estas necesidades.

2.1.2. Marco legal-ambiental en el subsector hidrocarburos

Existe un marco legal, cada vez más exigente, enfocado en la protección del medio ambiente, pues las actividades del subsector hidrocarburos tienen un alto impacto en este aspecto. El subsector hidrocarburos está regulado por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), el cual se encarga de elaborar, aprobar, proponer y aplicar la política

del sector. El ente encargado de asegurar el cumplimiento de leyes que se establecen en el sector de energía y minas es OSINERGMIN. Asimismo, otra entidad regulatoria es el Ministerio del Ambiente (MINAM). El MINAM cuenta con la Ley General del Ambiente y la Ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, respecto al subsector hidrocarburos se cuenta con el Reglamento de Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos, todos ellos con el fin de fiscalizar, supervisar, promover las actividades que repercuten en el medio ambiente. Asimismo, como ente adscrito al MINAM y encargado de la fiscalización en materia ambiental contamos con el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

La exigencia del cumplimiento legal ha logrado que las empresas se preocupen cada vez más por el impacto que pueden tener en su entorno, lo cual con el tiempo ha logrado que el enfoque del negocio se oriente a la sostenibilidad. Este nuevo enfoque tiene una estrategia a largo plazo y requiere de una mayor inversión para realizar acciones más allá de lo que la ley exige, creando un valor agregado y atributo diferenciador.

2.1.3. Consumidores post pandemia y el medio ambiente

Luego de 2 años de pandemia, las preocupaciones de la sociedad han ido cambiando, actualmente, según Ipsos (2021), la prioridad es la reactivación económica y la mejora en los servicios de salud. Asimismo, la ciudadanía no solo tiene expectativas en el accionar del Estado, sino, también, en cómo las empresas privadas se involucran en favor de los intereses de la sociedad. Como menciona José Torrejón, “..uno de los nuevos retos para las empresas es que tomen un rol de responsabilidad frente a la crisis no solo en el interés por la causa sino en base a acciones, pues el 65% de los consumidores considera que las marcas deben comprometerse en hacer una sociedad mejor” (Como se cita en Tineo, 2021).

Por otro lado, la pandemia trajo consigo nuevas maneras de relacionarse tanto entre las personas como entre las empresas y sus clientes; es así, que las redes sociales tuvieron aún más impacto ya sea para comunicarse entre personas, buscar referencia de compras, entre otros. Según Galdós (2021) se identifica a Facebook, Instagram y Tiktok como las redes más usadas; así como, para el 2022 las marcas optarán por los micro-influencers

bien posicionados en sus nichos. Respecto a los medios masivos, según Anda (2021), “El alcance de la radio es homogéneo en las distintas zonas del país. En Lima Metropolitana el alcance semanal es de 92.8%, mientras que en el interior del Perú es de 94.3%.”

En relación con el cuidado del medio ambiente la ciudadanía no es ajena a ellos, KANTAR (2021) identifica tres grupos de consumidores (Perú): Los Actives (11%), quienes toman medidas para mejorar el medio ambiente; los Considers (32%) quienes toman menos medidas y los Dismissers (58%) quienes tienen poco o ningún interés en los desafíos ambientales.

2.2. Caso British Petroleum en el Golfo de México

En el 2010 la explosión de uno de los pozos British Petroleum (BP) en Estados Unidos ocasionó el más grande desastre ambiental, pues se derramaron casi 800 millones de litros de crudo, miles de animales murieron y 11 trabajadores fallecieron. Además del desastre ambiental ocasionado por BP, el mal manejo comunicacional de la crisis empeoró la reputación de BP.

Las conductas corporativas que agravaron la situación de BP iniciaron cuando Tony Hayward desligó a la empresa de responsabilidades y “(...) en lugar de ofrecer una disculpa convincente, directa y sin ambages al público norteamericano intentó descargar a esta compañía de responsabilidades aduciendo que era Transocean, una subcontratada, la que manejaba los mecanismos de perforación del lecho marino” (Diario Responsable, 2012). Asimismo, en pronunciamientos posteriores minimizó las consecuencias de desastre aduciendo que “el volumen de petróleo y dispersante que estamos vertiendo en el océano es pequeño si lo comparamos con el total de agua del golfo” (Diario Responsable, 2012). Estas declaraciones fueron arrogantes y poco empáticas con los familiares de las víctimas del desastre, lo cual conduce a que BP sea percibida como una empresa desinteresada, irresponsable y con poca credibilidad ante las evidentes consecuencias desastrosas y de gran magnitud.

Además, 2 meses después del accidente, “El 3 de junio Hayward protagonizó una campaña televisiva, presupuestada en 50 millones de dólares, que le valió críticas,

incluso del presidente Obama, en cuya opinión esos recursos deberían haberse empleado en las tareas de limpieza.” (Diario Responsable, 2012)

Este accionar es contraproducente debido a que la empresa se encuentra en proceso de remediación, por lo que los públicos afectados aún no están en conciliación con BP. Además, el recurso de la publicidad pagada en medio de una crisis tiene una mala percepción por parte de los públicos, pues es evidente que el contenido será favorecedor a BP. Se considera que en caso se incluya a los medios de comunicación como parte de la estrategia de reputación, es preferible que sea mediante las relaciones públicas que reflejen acciones positivas de la empresa por resarcir el daño, teniendo como resultado una consistencia en la credibilidad a largo plazo en los grupos de interés.

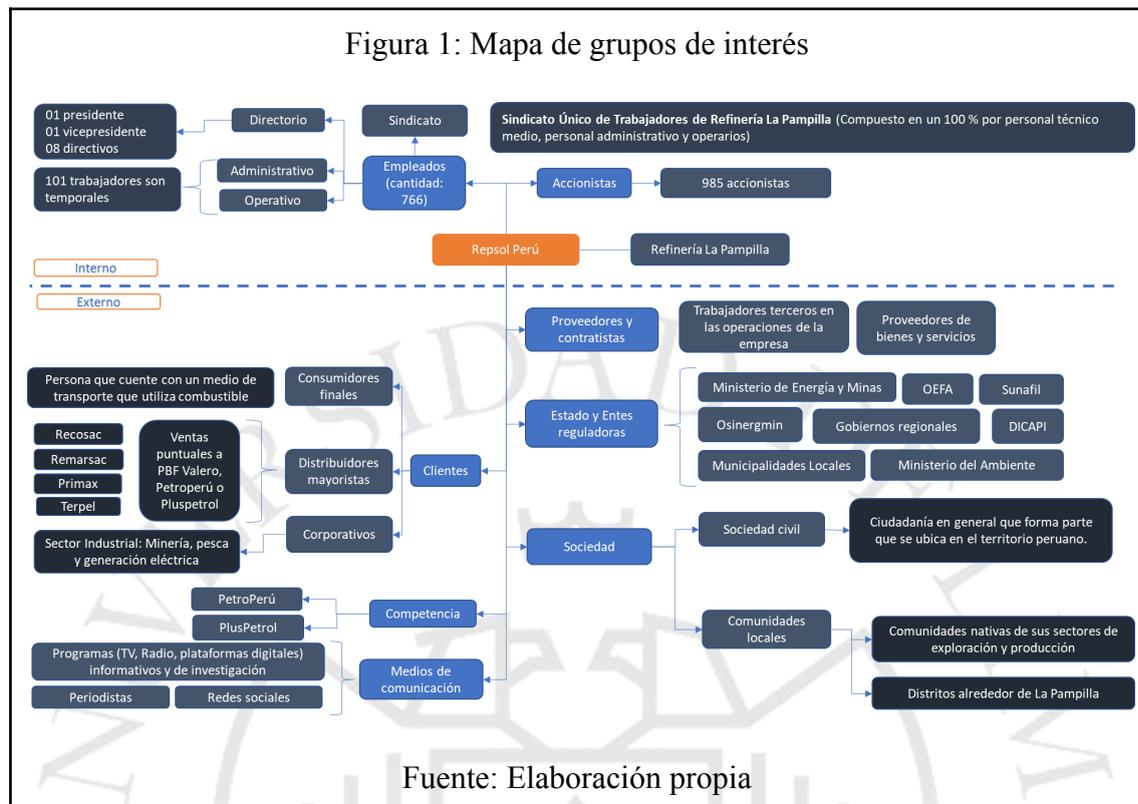
2.3 Microentorno:

2.3.1. La Refinería La Pampilla - Cultura corporativa

Repsol es una compañía de nivel mundial que tiende a conformarse por subculturas que varían de acuerdo cada país donde se encuentran sus empresas por lo cual requiere de un grado mayor de formalización como políticas, reglas y normas. En ese sentido, para mantener una misma orientación, Repsol busca establecer una cultura transversal, la cual está enfocada en el buen gobierno y la sostenibilidad.

La Refinería La Pampilla, refleja la cultura global de Repsol por lo cual define su misión como ser una compañía energética comprometida con un mundo sostenible y su visión como ser una compañía energética global que, basada en la innovación, la eficiencia y el respeto, crea valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad. Entendiendo la misión como la razón de ser de una organización, esta debe estar acompañada de principios y comportamientos que contribuyan a cumplir dicha misión. Por ello, Repsol establece principios de actuación que son base para la toma de decisiones de la empresa: Eficiencia, respeto, anticipación y creación de valor. Respecto al comportamiento de la organización y su manera de relacionarse se definen conductas que guían el accionar de la empresa: orientación a resultados, responsabilización, colaboración, actitud emprendedora y liderazgo inspirador.

2.3.2. Mapeo de grupos de interés



En base al análisis del reporte de sostenibilidad, macroentorno y microentorno se identificó que como principales temas de interés es la normativa de pandemia, la reactivación económica, la estabilidad del país, ética y el medio ambiente. (Anexo 2)

Es necesario tener en cuenta que el público objetivo principal de Repsol son aquellas personas que cuentan con un vehículo de transporte; mientras, el secundario está formado por aquellas compañías del sector industrial y minero.

2.3.3. Caso Repsol

Actualidad del caso Repsol

Repsol está ejecutando su plan de acción enfocado en el compromiso con la remediación, incluso cuenta con la participación del científico Marino Morikawa. Los avances del plan son comunicados en las redes sociales de la empresa. Sin embargo, el plan de acción ha sido cuestionado por las contratistas, “En esta lista también aparecen

firmas que ya en el pasado han sido proveedoras de Repsol, y que recibieron sanciones del Estado peruano. Hay otras que luego del derrame aumentaron de forma considerable su personal, sin garantizar –como varios trabajadores han declarado– una capacitación o experiencia previa para atender desastres ecológicos como este.” (Castro, 2022)

Por otro lado, en medio de la crisis, la sociedad se involucró en la problemática y se hicieron iniciativas mediante campañas de donación de cabello y apoyo a la limpieza de playas, se involucraron personajes de televisión e influencers. Actualmente, la tensión en redes aún se mantiene pero en menor cantidad. Pese a contar con más de 37000 seguidores en Instagram y Facebook, los comentarios en las publicaciones de este mes apenas llegan a 50. Cabe resaltar que estos comentarios en su mayoría siguen siendo negativos, las cuestiones giran en torno al avance del plan de limpieza, estatus del mar y el precio de la gasolina.

Además, las investigaciones demuestran inexactitud en los primeros datos brindados por Repsol, vacíos en la fiscalización y supervisión ambiental, lo cual pone en duda la transparencia de la empresa y la capacidad del Estado. El OEFA ha habilitado las actividades de la multiboya N° 1 de La Pampilla. Asimismo, a causa de la investigación por contaminación ambiental se tomó como medida el impedimento de salida para directivos de Repsol. Además, Gestión (2022) informa sobre las 5 multas a Repsol por incumplimiento de medidas administrativas. Según RPP (2022), OEFA ordenó a Repsol que deje de usar como metodología de limpieza la mezcla de arena impregnada con petróleo crudo con arena limpia.

Luego de más de 2 meses de ocurrido el derrame, aún no mellan las consecuencias de la contaminación en la economía de los grupos afectados. “Los dueños de los restaurantes aseguran que antes de que el crudo se expandiera, generaban 2000 soles al día, mientras que ahora son máximo 300. Por su parte, las bodegas generaban 200 soles al día y ahora 15 soles en tan solo una mañana. Otra de las actividades más comunes que se realizaban en familia era el paseo de los botes, donde se cobrara 10 soles por persona y contaban con 24 embarcaciones en función a la vez, ahora salen máximo 10 de ellas” (Infobae, 2022). Aunque Repsol ha iniciado el pago de adelanto de indemnizaciones y bonos de consumos a las asociaciones afectadas, aún existen reclamos por la cantidad de personas beneficiadas, según informa Cardenas (2022), la asignación económica no

tuvo como respaldo un estudio de la cantidad de personas ni si las cifras satisfacían sus necesidades. Asimismo, no todas las asociaciones están beneficiadas e incluso han realizado acciones al respecto, como informa Prensa Latina (2022), la asociación de pescadores de Bahía Blanca ha llegado a presentar su queja en la embajada de España.

Análisis de los grupos de interés

El grupo más perjudicado y, por ende, el más importante es la **comunidad**. Esta incluye los **distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay**, específicamente se identificaron **las asociaciones de pescadores, asociación de comerciantes, dueños de negocios ubicados en las playas y la sociedad civil de dichos distritos**. El impacto causado a estos grupos es principalmente económico, pues los pescadores y las personas que tienen sus negocios en las playas no pueden trabajar. En el caso de los vecinos de la zona, el impacto fue en el aspecto recreacional, pues no pueden visitar las playas; asimismo, quienes tienen su casa frente al mar y las alquilan fueron afectados porque el inmueble se deprecia y su valor para alquiler es mucho menor o incluso no se alquila. En este sentido, las principales preocupaciones de este grupo es la garantía de salubridad y apertura de las playas para reactivar la economía mediante el retorno de la actividad pesquera, comercial y recreacional.

Como grupo interventor principal, se identificó a las entidades del Estado encargadas del subsector hidrocarburo y medio ambiente. En ese sentido, para el caso se precisa la intervención de **MINEM, OSINERMIN, MINAM, OEFA, SERNANP y SENACE**. Estas entidades tienen la función de averiguar las causas del derrame, fiscalizar y asegurar el proceso de remediación que está desarrollando Repsol. Asimismo, estas fueron cuestionadas debido a su lenta respuesta ante la problemática. Otras entidades del Estado que intervienen son las **municipalidades regionales y locales** que abarcan los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay. Estos últimos tienen como principales intereses la reactivación económica y la protección de los habitantes del distrito y el medio ambiente afectado. Por otro lado, referente a las entidades fiscalizadoras del estado, estas tienen como principales intereses llevar el proceso de investigación transparente y eficaz para determinar las sanciones respectivas, supervisar el plan de remediación de Repsol.

La **sociedad civil y los periodistas** son un grupo indignado y defensores del medioambiente y de las comunidades. El espacio que la sociedad civil usa para manifestar su molestia son las redes sociales. Por otro lado, los periodistas son considerados líderes de opinión y tienen alcance a todo el Perú, son los detractores públicos de la empresa en los medios masivos. En ese sentido, el pronunciamiento de estos grupos tienen impacto en la reputación de la empresa. Por lo que, sus principales preocupaciones son el impacto del derrame en la población y la remediación de las zonas afectadas, incluida la flora y la fauna. Por ello tienen una expectativa vigilante con el plan de remediación de Repsol y la sanción de las entidades a la empresa.

En la manera cómo se dieron los hechos en la crisis, **los directivos** se volvieron un grupo importante ya que sus declaraciones, a nombre de la empresa, en medios de comunicación puede empeorar o mitigar la crisis. Es así que este grupo de interés tiene como principal objetivo realizar y demostrar que su accionar es el más adecuado para resarcir los daños causados y, en consecuencia, recuperar la confianza de los grupos de interés. Asimismo, los colaboradores internos también son considerados un grupo importante ya que la crisis ocasiona incertidumbre en su labor y puede afectar el sentido de pertenencia y orgullo para con la empresa. En ese sentido, este grupo tiene como principales intereses la certeza de la estabilidad económica de la empresa y la seguridad de sus puestos laborales, además de un comportamiento correcto y transparente frente al incidente. Asimismo, esperan que el accionar de la empresa sea bien recibido por los grupos externos para generar una mejoría en la reputación de la organización en la que ellos laboran.

2.3.4. Breve análisis de la competencia

Dentro del mercado de hidrocarburos en el Perú, hay dos empresas que realizan la refinación del crudo: Petroperú S.A., propiedad del estado y Refinería La Pampilla S.A.A. (RELAPASSA), la cual pertenece a Repsol. Por un lado, según El Peruano (2022) Petroperú tiene una participación de 56% en el rubro de gasolinas y de 40% en diésel. Mientras, según La República (2022), la refinería La Pampilla abastece el 40% del mercado peruano de combustibles.

PetroPerú es la competencia directa de Repsol y durante la crisis del derrame del 15 de enero, ha sabido aprovecharla para resaltar sus capacidades y buscar la preferencia de la sociedad. Por ejemplo, cuando se dispuso la paralización de las operaciones de la Refinería La Pampilla, PetroPerú menciona que “(...) garantiza el abastecimiento de combustibles en todo el país, puesto que cuenta con las reservas suficientes y la capacidad logística necesaria.” (Gestión, 2022). Por otro lado, pese a que PetroPerú apoyó a la limpieza de las zonas afectadas, estos cuestionaron la existencia de un plan de contingencia en Repsol. En su momento, el sindicato de PetroPerú mencionó que “Petroperú está brindando apoyo a través de equipos para la limpieza del mar y que ellos sí tienen un plan de contingencia ante un posible derrame de petróleo.” (Gestión, 2022). En ese sentido, las constantes declaraciones de PetroPerú durante la crisis de Repsol, contribuyeron a incrementar la percepción negativa que Repsol ya tenía antes sus grupos de interés.



3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

El derrame de la refinería La Pampilla fue una crisis corporativa a gran escala además de las consecuencias medioambientales, sociales y legales, la problemática identificada es que la reputación de Repsol fue afectada negativamente. Para proponer un plan de comunicación externa, se consideraron como base los hallazgos de antecedentes y matriz FODA (Anexo 3). En ese sentido, es importante considerar principalmente lo siguiente: Nos encontramos con una sociedad sensible, pues se encuentra altamente perjudicada por el alza precios de la canasta básica y el combustibles y tiene un interés cada vez mayor por el cuidado del medio ambiente. Las actividades operativas de Repsol tienen impacto en el medio ambiente, por ello es fiscalizado por el Estado en materia ambiental. Asimismo, la empresa despliega acciones que responden a una cultura interiorizada en relación a responsabilidad social empresarial, las cuales comunican mediante informes de sostenibilidad disponibles en su página web. Respecto a la crisis, la comunicación con la sociedad falló pues no dieron las respuestas esperadas; sin embargo, la reivindicación estuvo acompañada con el plan de remediación que se difundió por sus redes, lo cual aportó mayor credibilidad.

Con el fin de que el plan responda en tiempo y forma a la problemática de reputación es importante identificar en qué etapa de la crisis se encuentra la empresa. En base a lo investigado, se precisa que la máxima exposición de la crisis ha culminado y en respuesta Repsol ha desplegado sus acciones para gestionar la etapa de contención. El trabajo de contención busca disminuir la intensidad del conflicto para que no llegue a gran escala (Remy, 2013, p. 43). En ese sentido, la empresa está ejecutando y difundiendo su plan de acción “Compromiso con la remediación”. Entonces, identificamos que la propuesta de comunicación se enmarca en que la etapa de contención está en proceso y la etapa de recuperación es el siguiente paso; en ese sentido, se han identificado 3 criterios en los cuales gira la propuesta de comunicación.

3.1. Continuidad de respuesta durante la crisis

Una de las acciones más importantes ante cualquier crisis es el pronunciamiento de la empresa frente a la problemática, no solo en el inicio de la crisis sino durante todo el proceso, incluso después de la etapa de máxima exposición. Para la respuesta se debe considerar factores como la celeridad en la comunicación, el contenido de la misma y el vocero para emitir el comunicado. Es decir, no solo es importante pronunciarse cuanto antes, sino hacerlo de manera transparente y elegir a la persona adecuada dependiendo de la magnitud de la problemática. Pronunciarse eficazmente durante la crisis disminuye el impacto negativo en la reputación y favorece a la subsanación de algún error que la empresa pudiera cometer, ya que en los momentos más críticos es necesario tener credibilidad y continuidad de la información hacia los grupos de interés.

En el caso Repsol el primer comunicado de la empresa en los medios masivos fue contraproducente, pues no brindaron información exacta y tampoco asumieron responsabilidad frente al derrame. Pese a que no se puede tomar medida alguna frente a lo ya comunicado, es importante mencionar que la problemática aún no termina y Repsol tiene una estrategia de comunicación en marcha, cuyo objetivo es informar sobre los avances de su plan de acción. No obstante, el accionar de Repsol es aún cuestionado, algunos grupos afectados no están satisfechos y la empresa está siendo investigada, por ello cabe la posibilidad de que Repsol se enfrenté a una nueva situación de crisis. Por lo que, es importante seguir respondiendo a la crisis mediante la difusión de información transparente del accionar de Repsol.

3.2. Comunicación externa efectiva

La importancia de la comunicación efectiva radica en que el mensaje deseado sea recepcionado y comprendido por el público objetivo. Para la generación de una correcta comunicación, es imprescindible que tanto la comunicación externa como interna estén alineadas, ya que es el único camino para conseguir coherencia en el mensaje que se emite al exterior.

En el caso de las crisis reputacionales es fundamental entender que más importante que comunicar lo que la empresa quiere, es comunicar lo que el público necesita saber. Para

ello necesitamos identificar al público y cuál es el alcance de difusión de la crisis en relación a ellos; es decir, si se reflejó en redes sociales, medios de comunicación locales, medios nacionales o medios internacionales. Considerando estas dos variables, el propósito y accionar de la empresa debe ser difundido de manera transparente enfocándose, en primer lugar, en el grupo afectado, pues son los más interesados en que se solucione la problemática. Sin embargo, no se puede dejar de lado las redes sociales y a los medios de comunicación masivos donde se reportó la crisis, entonces estos son canales que se deben tener en cuenta para ser nuevamente noticia pero con un enfoque a favor de la empresa.

Cabe resaltar que actualmente Repsol está desarrollando una estrategia de acción correctiva pues se pronunció en Punto Final dando explicaciones y está ejecutando la campaña “Compromiso con la remediación”, con el fin de resarcir los daños e informar sobre los avances del plan de acción mediante su página web y redes oficiales. Sin embargo, el contenido de la remediación no tuvo la misma mediatización que cuando ocurrió el derrame. En ese sentido, además de difundir las acciones por su página web y redes sociales oficiales como facebook e Instagram, se creará una cuenta en Tik Tok ya que es considerada una de las plataformas más usadas en el 2021; asimismo, es importante enfocar en los esfuerzos de comunicación para alcanzar los medios masivos y ser noticia nuevamente pero con enfoque positivo, demostrando los logros alcanzados, el trabajo constante, relevancia de grupos de interés y sus compromisos futuros con la sostenibilidad, sin dejar de mostrarse abierto y consciente de los daños causados.

3.3. Fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés

Mantener una buena relación con los grupos de interés es importante, para así crear valor en ellos. La creación de valor genera lealtad e identidad con la empresa, por subsecuente, ayuda a la superación de problemas de imagen y reputación. Para entender la importancia de este concepto, según Argandoña (2011) es clave saber que todo parte del valor, entendiendo de este una necesidad que puede situarse más allá de lo económico, intrínseco, inmaterial o intangible como un reconocimiento, intrínsecos psicológicos que se genera del propio agente. Estos tipos de valores nos ayudan a construir una relación más allá de lo económico con los grupos de interés, pues estos

últimos lo necesitan a pesar de que no tengan conocimiento de ello y mientras sea un valor positivo, es muy beneficioso para las empresas.

Para la elección de grupos de interés con quienes trabajar, se realizó un análisis enfocado en el interés y poder que tienen estos grupos en la reputación de la empresa en relación con el caso (Anexo 4). Debido al poder que ejercen en esta situación validamos la necesidad de mantener satisfechos a los grupos afectados y, se le suman a ellos, las entidades estatales y de fiscalización quienes pueden determinar ciertas órdenes sobre la empresa y tiene una estrecha relación con la investigación en curso a Repsol. Por otro lado, quienes tienen un alto poder e interés son los directivos pues se les identifican como la cara responsables de la empresa y su accionar por ende son quienes respondieron públicamente a la problemática y sus intervención repercute en cómo es percibida la empresas.

En base al análisis de la crisis reputacional, las relaciones de interés y poder, y el de “Grupos de alto impacto en el caso Repsol”, concluimos que se enfocarán esfuerzos de fortalecimiento de relaciones considerando el orden de los grupos de adentro hacia afuera y dándoles roles a cada uno. Es decir, por el grado de impacto causado por el derrame y el poder en la imagen de la empresa, el grupo prioritario es la comunidad afectada directa y serán en quienes se enfoquen las acciones. Como segundo grupo se considera a las entidades del estado, debido a que tienen un poder alto en la imagen de la empresa y, también, se vieron perjudicados en su imagen debido a su lenta respuesta; asimismo, el rol de este grupo además de ser fiscalizador se lo considerará un aliado para las estrategias de Repsol en favor de la comunidad, esta alianza será beneficiosa para ambos pues demuestran un interés en conjunto por resarcir el daño causado por el derrame. En tercer lugar, se considera como grupos de interés importante a los colaboradores, los periodistas y sociedad civil pues tiene un alto poder sobre la imagen de la empresa y es donde se refleja la percepción negativa a gran escala. Cabe resaltar que se desarrollará una estrategia articulada entre los grupos de interés mencionados con el fin de que el plan sea más efectivo y tenga mayor impacto.

4. PLAN DE COMUNICACIÓN

4.1. **Ámbito estratégico:**

La siguiente propuesta de comunicación externa tiene como fin revertir la percepción negativa de los grupos de interés por el derrame de petróleo. La estrategia consta de tres fases correlativas que irán desde responder a las necesidades más básicas de la comunidad afectada, lo cual torna en generar confianza y resulta en credibilidad de Repsol en base a lo trabajado. En ese sentido, la primera fase, se enfocará en dar respuesta a las necesidades principales de la comunidad afectada, apoyando la reactivación económica y sus necesidades para incorporarse a las actividades laborales. Con una comunidad más estable, la segunda fase trabajará en fortalecer las relaciones entre la refinería la Pampilla y su entorno. La última fase, se enfocará en reforzar la credibilidad de la empresa que se ha venido trabajando. El plan estará acompañado de difusión en redes sociales oficiales de la empresa; así como, se creará una cuenta de Tik Tok para mayor alcance.

Por otro lado, la duración del proyecto es de 18 semanas, cabe resaltar que no es necesario que se termine una fase para que inicie otra o que termine una actividad para iniciar otra, usualmente estas se superponen en la etapa inicial o final de cada fase.

4.1.1. **Objetivos**

Objetivo general: Revertir la percepción negativa hacia Repsol a consecuencia de la crisis del derrame de petróleo.

Objetivo específico 1: Impulsar la reactivación del desarrollo de la economía local de los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay.

Objetivo específico 2: Fortalecer las relaciones de la refinería La Pampilla con los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay y entidades de protección al medio ambiente.

Objetivo específico 3: Expandir la credibilidad de Repsol en Lima sobre su interés los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay y el medio ambiente.

4.1.2. Fases del plan

Fase apertura:

Esta fase es previa al inicio del plan pues tiene como objetivo que mediante un video comunicar la visión estratégica; así como, la promesa y el beneficio en el que se basa. Además, esta fase define que la nueva página, ubicada dentro de la web de Repsol, será la fuente que concentrará toda la información de los programas del plan con el fin de mantener la información a disposición de los públicos y generar confianza.

Duración: La duración de esta fase es de 4 semanas, pues se prepara el video, se hacen los acuerdos y el tiempo prudente para la difusión del mismo.

Primera fase:

Objetivo específico 1: Impulsar la reactivación del desarrollo de la economía local de los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay.

Si bien es cierto, la empresa viene trabajando su plan de remediación, las comunidades cuestionan los criterios de apoyo económico que se les brinda, por ello se recurrirá a una estrategia de transparencia donde se informarán los lineamientos y criterios de las personas que tienen el derecho de recibir estas compensaciones; asimismo, el empadronamiento será útil para los proyectos que se desarrollen más adelante.

Debido a la magnitud del impacto del derrame se necesita un plan posterior al plan de acción vigente. En ese sentido, esta fase se enfocará en apoyar la reactivación económica de la comunidad afectada. Se entiende como comunidad afectada aquellas asociaciones de pescadores, asociaciones de comerciantes y dueños de negocios empadronados y ubicados en las playas del distrito de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay.

Duración: La duración de esta fase es de 6 semanas, pues como se mencionó el plan de acción ya se encuentra por finalizar y probablemente los primeros alcances de las investigaciones también se hagan públicas.

Segunda fase

Objetivo específico 2: Fortalecer las relaciones de la refinería La Pampilla con los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay y entidades de protección al medio ambiente.

En esta segunda fase, se espera que las personas tengan una mejor percepción del cumplimiento de la empresa para resarcir el daño pues se habrá terminado el primer plan de acción propuesto por Repsol. En este sentido, es importante seguir manteniendo contacto con el entorno y fortalecer la relación, realizando planes de mejora y desarrollo que den continuidad a lo que se propone en la fase 1 pero con una trascendencia mayor a las necesidades inmediatas. Por lo que, las alianzas con el estado, empresas privadas y la sociedad serán clave para poder generar el desarrollo de las estrategias.

Duración: La duración de esta fase es de 8 semanas, ya que se busca principalmente establecer alianzas e iniciar proyectos. Sin embargo, hay proyectos que iniciarán en esta fase y se desarrollarán de manera constante en la empresa.

Tercera fase

Objetivo específico 3: Expandir la credibilidad en Repsol en Lima, sobre su interés por el entorno de la refinería La Pampilla.

En la tercera fase se enfocará en informar sobre las actividades de Repsol hacia los habitantes de todo Lima para buscar una mayor credibilidad. La estrategia en esta fase consistirá en apoyarse en participantes de los concursos y programas de Repsol para transmitir la información sobre el impacto y estatus de los programas finalizados y los que están en curso. Asimismo, para generar mayor credibilidad sobre las acciones realizadas por la empresa, se invitará a influencers para que cuenten su experiencia en las playas y visita de reservas en los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa,

Aucallama y Chancay, para así difundir aún más los resultados de las acciones realizadas.

Duración: La duración de esta fase es de 5 semanas, pues el objetivo principal es difundir los resultados de las acciones previas para evidenciar lo realizado, se genere confianza y credibilidad en la empresa.

4.1.3. Identidad estratégica:

La estrategia se enfocará en mejorar la reputación de Repsol a consecuencia de la crisis del derrame. Esta estrategia se caracterizará por posicionar a Repsol como “Empresa que se preocupa por el bienestar y desarrollo de su entorno”. En ese sentido, se realizarán acciones posteriores al plan de acción, acompañando a la comunidad afectada, generando alianzas para planes futuros y difusión de información.

Concepto creativo

Para el concepto creativo se tuvo en consideración como insight que los grupos de interés afectados tienen temor e incertidumbre respecto al futuro de sus actividades económicas y lograr el sustento familiar, así como las consecuencias del postderrame y que Repsol los deje a su suerte luego de terminar el plan de remediación. Asimismo, se consideró que Repsol tiene establecida una cultura de sostenibilidad, la cual, durante su historia, se ha encargado de comunicar por diferentes medios. En base a ello, se analizó el beneficio y promesa que otorga Repsol para contrarrestar estas ideas negativas. El beneficio es el apoyo económico y programas de apoyo a las comunidades afectadas aún después de la remediación del derrame y, por otro lado, la promesa es que Repsol acompañará a los grupos afectados para lograr su bienestar y desarrollo. En ese sentido, la visión estratégica para el plan es **“Comprometidos con el bienestar y el desarrollo”** y el eslogan que traduce dicho concepto es **“De la mano contigo”**, el cual busca transmitir que la empresa quiere generar una relación de acompañamiento constante con el entorno para lograr su bienestar y desarrollo a largo plazo, aún después de culminar el plan de remediación.

Es necesario mencionar que la propuesta del discurso narrativo publicitario que se reflejará en las estrategias del plan de comunicación externa, utilizará el recurso del storytelling. Este discurso tendrá como fundamento la visión estratégica: “Comprometidos con el bienestar y desarrollo” y como discurso central recurrirá al recurso del acompañamiento traducido en el eslogan “De la mano contigo”. La historia que se narrará a lo largo de las fases se enfocará en cómo, con respaldo de Repsol, las personas superan adversidades y pueden disfrutar de sus logros. Esta historia busca agregar contenido de valor humano a la comunicación y la satisfacción emocional de los stakeholders.

La estructura de la historia será dividida en tres fases. La primera fase girará en torno a la premisa “De la mano contigo, nos preparamos para volver”, la cual tiene como objetivo reflejar que si bien es cierto ha habido un accidente de grandes consecuencias, los grupos afectados con apoyo de Repsol se preparan para volver; en ese sentido nos alineamos al objetivo de la reactivación económica local. La segunda fase se centra en la premisa “De la mano contigo, seguimos trabajando”, la cual busca narrar que para el bienestar y desarrollo de las personas se tiene que pensar en el futuro de las mismas y los factores que las afectan. Esta narrativa se alinea con el objetivo del fortalecimiento de las relaciones. Finalmente, la tercera fase tiene como objetivo expandir la credibilidad de Repsol. Bajo esta premisa, el mensaje a difundir será “ De la mano contigo, progresamos”; el cual narrará que los miembros de la comunidad obtienen resultados de lo trabajado, y juntos a Repsol celebran sus logros.

Tono de comunicación

El tono de comunicación que se manejará será informativo, empático y cercano puesto que se busca mejorar la percepción de la empresa transmitiendo mayor información sobre las acciones y considerando a la comunidad y medio ambiente para realizar sus planes.

Estilo de comunicación

Se maneja un estilo de comunicación semiformal, optimista y asertivo, pues se busca mitigar la tensión por la incertidumbre laboral y generar confianza de que Repsol

trabajaré con ellos de manera sostenible promoviendo su desarrollo para construir un futuro próspero.

4.2 Ámbito táctico

Matriz: <https://bit.ly/3aaxVnn>



5. LECCIONES APRENDIDAS

Para el desarrollo del plan de comunicación se necesitó hacer un análisis de cómo Repsol se había comportado desde un principio. En ese sentido, como aprendizaje se toma en cuenta que pese a que es importante pronunciarse públicamente y “dar la cara” ante los acontecimientos ocurridos, esta acción no es suficiente si no está acompañada de un discurso coherente y honesto y una elección correcta de voceros. En el caso Repsol, la información era inexacta, no se hablaba claramente de la responsabilidad y se interpretó como si la empresa se “lavara las manos” del accidente. Asimismo, la elección del vocero debe estar acorde a la crisis; es decir, por la magnitud de las consecuencias del derrame requería que quien pueda dar respuesta por parte de Repsol sea el Director de la empresa.

Durante la concepción de la propuesta, para hallar la estrategia ideal en un principio se consideró como prioridad colocar a todos los grupos de interés relacionados con el caso; sin embargo, se notó que sí es ideal involucrar a todos los grupos en la estrategia, pero no darles a todos la misma importancia, ya que el plan se fragmentaría demasiado teniendo muchos públicos objetivos a la vez y en ese caso sería mejor hacer propuestas distintas. En ese sentido, se halló como mejor estrategia para manejar a los grupos de interés, priorizarlos y darles roles a cada uno para que puedan tener funciones complementarias con las cuales también sean beneficiados. Es así que se propone una estrategia articulada entre la comunidad afectada, los entes reguladores, colaboradores, líderes de opinión y la sociedad civil.

Considerando que los principales afectados por el derrame son la comunidad y el medio ambiente, en un principio identificamos que la comunidad misma deberían ser quienes hablen a nombre de la empresa para resarcir el daño de la imagen; sin embargo, notamos que debido a que la crisis aún está pasando y estos grupos no se han recuperado, sería ambicioso y contraproducente pretender que ellos defiendan a la empresa, pues la relación está resquebrajada y aún hay mucha desconfianza y reclamos hacia Repsol, incluso una investigación en curso. En ese sentido, este propósito puede darse más adelante, una vez que este plan haya tenido éxito recuperando la confianza

con los grupos afectados. Mientras tanto, el plan buscará superar la primera etapa de fortalecimiento de confianza y apoyo a la comunidad.

Mientras se iban desarrollando las ideas para el plan de comunicación, el entorno seguía cambiando y las ideas debían adecuarse a los acontecimientos. Sin embargo, notamos que si bien es cierto, mantenerse informado sobre el contexto en el cual se propone el plan de comunicación es imprescindible, tenemos que considerar que en respuesta a ello debemos establecer bases lo suficientemente sólidas como para que se sostengan en el tiempo y acciones de estas bases lo suficientemente flexibles para que se adecuen al cambio del entorno.

Por otro lado, respecto a los espacios de comunicación tomamos como lección que si bien pensábamos que las redes sociales tienen un gran alcance, aún los medios de comunicación tradicionales como la televisión o radio tienen un alcance aún mayor. Las redes sociales representan un espacio donde la sociedad civil hace llegar a la empresa de manera directa sus opiniones y esta puede responder en ese mismo espacio de manera rápida. Mientras los medios de comunicación son espacios principalmente informativos conducidos por periodistas donde la comunicación es principalmente unidireccional. En ese sentido, debido a que el alcance de la crisis llegó a ambos medios, pero el proceso de difusión de las acciones de Repsol fueron únicamente en redes sociales, tomamos como lección para el plan que es importante identificar los espacios donde se difundió la crisis para ocuparlos nuevamente con el fin de comunicar las acciones y resultados del plan y tener el mismo alcance. Adicionalmente, otra lección aprendida relacionado a la comunicación es que si bien es cierto es importante que Repsol comente sus logros, es aún más impactante que otros lo hagan, más aún cuando son especialistas o líderes de opinión, pues genera más confianza y credibilidad.

Finalmente, aunque el plan de comunicación externa tenga una duración de 18 semanas, deben evaluarse los resultados de los diferentes programas que se realizarán con el fin de que estos se puedan optimizar y volver a llevar a cabo, habitualmente, más adelante e incluso, ser parte del Plan Anual de Responsabilidad Social.

REFERENCIAS

- Argandoña, A. (2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor*.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>
- Castro, A (2022, 6 de marzo). Contratistas de Repsol: personal sin experiencia y sancionadas por Sunafil limpian el derrame. *Ojo Público*.
<https://ojo-publico.com/3359/las-contratistas-de-repsol-personal-inexperto-y-sancionadas>
- Galdos, I. (2021, 27 diciembre). Tendencias en Redes Sociales en el 2022. *Métrica*
<https://metrica.pe/blog/tendencias-en-redes-sociales-en-el-2022/>
- Ipsos (2021). Ipsos Talks| Global Trends.
<https://www.ipsos.com/es-pe/ipsos-talks-global-trends>
- Garcia, F. (2012, 27 de noviembre 2012). La catástrofe de la plataforma Deepwater Horizon: el coste de una irresponsabilidad. *Diario Responsable*.
<https://diarioresponsable.com/opinion/16097-rse-catastrofe-deepwater-horizonirresponsabilidad>
- KANTAR. (Octubre de 2021). Who cares, Who Does? 2021.
<https://kantar.turtl.co/story/whocares-who-does-2021-latam-esp/page/1>
- La radio: El medio de comunicación que llega al 80% de personas diariamente. (2021, 30 de marzo). *Revista Anda*.
<https://revista.andaperu.pe/la-radio-el-medio-de-comunicacion-que-llega-al-80-de-personas-diariamente/>
- Llorente y Cuenca (2022). Presentación de Ministros de Estado en el Pleno del Congreso.

OEFA impone nueva multa a Repsol por no contener el segundo derrame de petróleo.

(2022, 13 de abril). *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/oeфа-impone-nueva-multa-a-repsol-por-no-contener-el-segundo-derrame-de-petroleo-ventanilla-rmmn-noticia/>

OEFA ordena a Repsol dejar de limpiar playas utilizando mezcla de arena impregnada con petróleo crudo. (2022, 13 de abril). *RPP Noticias*.

<https://rpp.pe/peru/callao/oeфа-ordena-a-repsol-dejar-de-limpiar-playas-utilizando-mezcla-de-arena-impregnada-con-petroleo-crudo-noticia-1399336>

Perú eleva proyecciones de PIB de hidrocarburos para 2022. (2021, 20 de setiembre).

BNamerica. <https://www.bnamericas.com/es/noticias/peru-eleva-proyecciones-de-pib-de-hidrocarburos-para-2022>

Pescadores y negocios afectados por derrame de petróleo no venderán como antes en Semana Santa. (2022, 13 de abril). *Infobae*.

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/04/13/semana-santa-pescadores-afectados-por-derrame-de-petroleo-ven-afectadas-sus-ventas/>

Pescadores de Perú denuncian a Repsol ante autoridades españolas. (2022, 12 de abril).

Prensa Latina.

<https://www.prensa-latina.cu/2022/04/12/pescadores-de-peru-denuncian-a-repsol-ante-autoridades-espanolas>

Petroperú obtuvo una utilidad ascendente a US\$ 106.3 millones. (2022, 21 de febrero).

El Peruano.

<https://elperuano.pe/noticia/139786-petroperu-obtuvo-una-utilidad-ascendente-a-us-1063-millones>

Petroperú: contamos con reservas así como logística para proveer productos de la mejor calidad. (2022, 29 de enero). *Gestión*.

<https://gestion.pe/peru/derrame-de-petroleo-de-repsol-petroperu-contamos-con-reservas-asi-como-logistica-para-proveer-productos-de-la-mejor-calidad-noticia/>

Remy, P. (2012). Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.

Repsol (2022). *Memoria Anual 2021*.

https://www.repsol.pe/imagenes/repsolporpe/es/Memoria%20Anual%20de%20Refinerii%CC%80a%20La%20Pampilla%202021_tcm76-232168.pdf

Repsol enfrenta paralización de operaciones en Perú, tras derrame de crudo. (2022, 1 de febrero). *La República*.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/repsol-enfrenta-paralizacion-de-operaciones-en-peru-tras-derrame-de-crudo-3295537>

Repsol: ¿Desde cuándo opera y cuál es su negocio en el Perú?. (2022, 23 de enero). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/repsol-refineria-la-pampilla-derrame-de-petroleo-lima-callao-desde-cuando-opera-y-cual-es-su-negocio-en-el-peru-nndc-noticia/>

Repsol (s.f.). *Informe de Sostenibilidad Repsol Perú 2020*.

https://www.repsol.pe/imagenes/repsolporpe/es/Informe%20detallado%20Repsol%20Peru%202020_tcm76-220097.pdf

Sector Minería e Hidrocarburos creció 4,53% en enero del 2022.(2022, 2 de marzo). *La Cámara*.

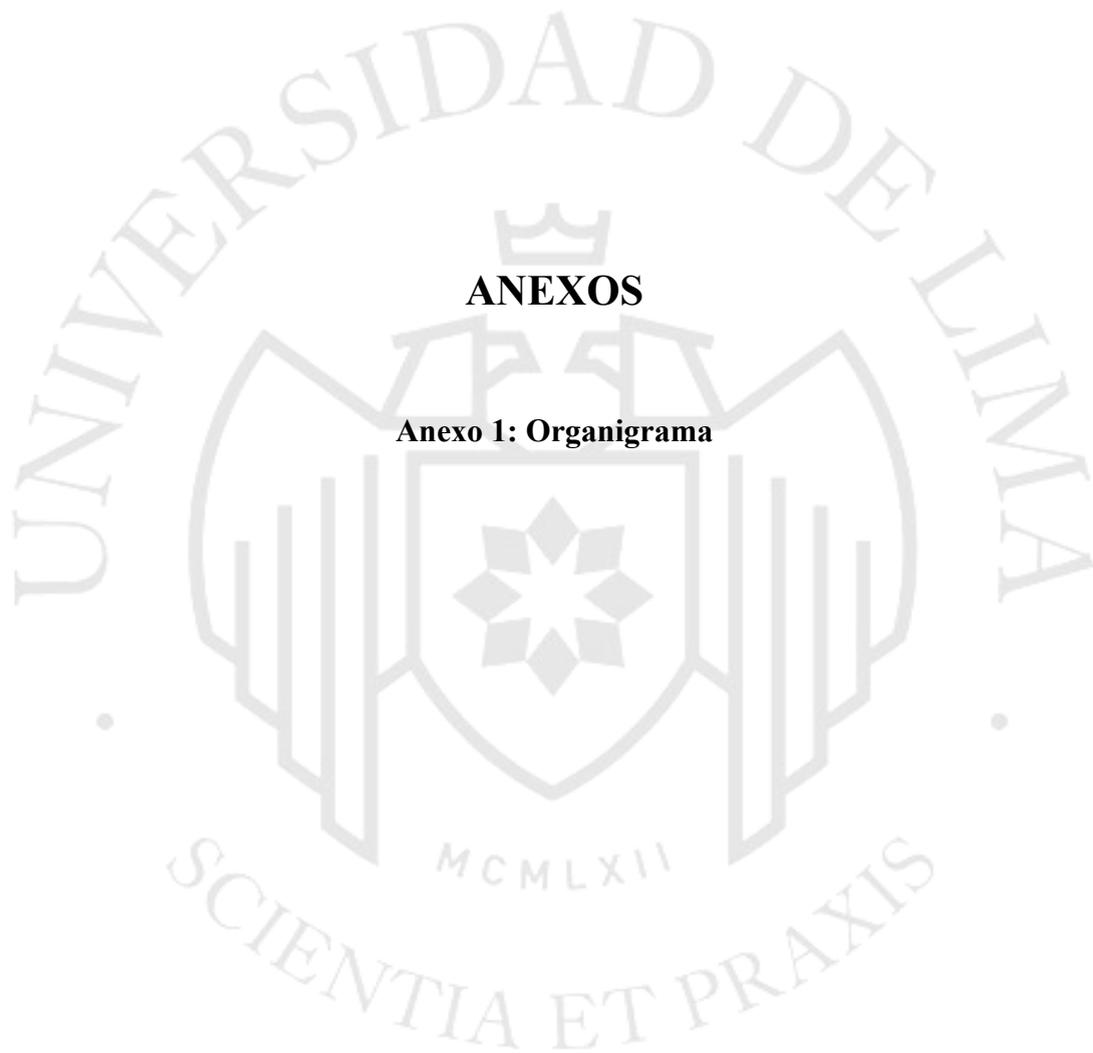
<https://lacamara.pe/sector-mineria-e-hidrocarburos-crecio-453-en-enero-del-2022/>

Sindicato de trabajadores de Petroperú cuestiona a Repsol: “Llama la atención que no tuvieran medidas de prevención”. (2022, 25 de enero). *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/derrame-de-petroleo-sindicato-de-trabajadores-de-petroperu-cuestiona-a-repsol-llama-la-atencion-que-no-tuvieran-medidas-de-prevencion-nndc-noticia/>

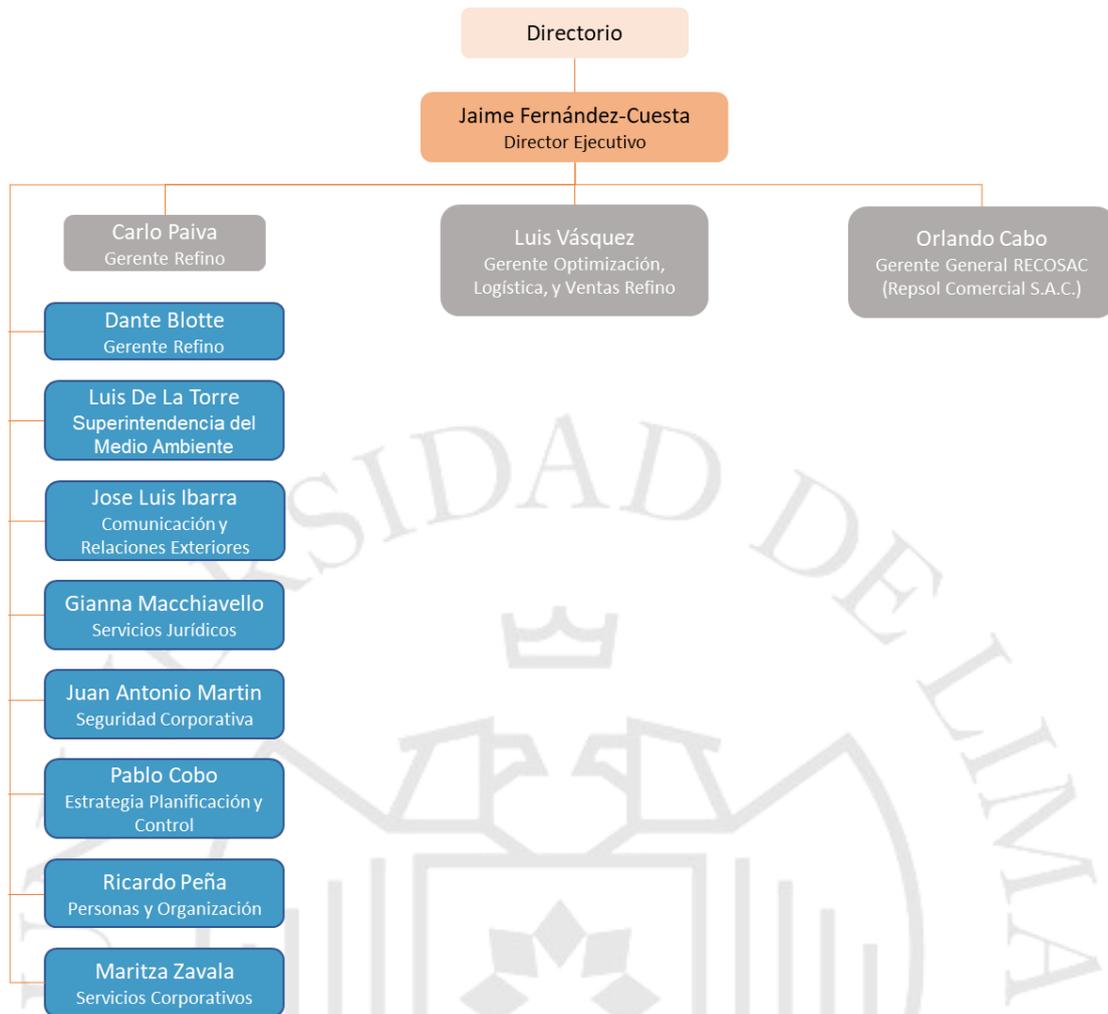
Tineo, R. (2021, 20 de setiembre). Nuevos hábitos de consumo pospandemia. *La*

Cámara. <https://lacamara.pe/nuevos-habitos-de-consumo-pospandemia/>



ANEXOS

Anexo 1: Organigrama



Fuente: Memoria Anual 2021 – Refinería La Pampilla

Anexo 2: Cuadro de los grupos de interés

Stakeholders	Intereses	Canales de comunicación
--------------	-----------	-------------------------

<p>Colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos humanos - derechos laborales ● Innovación ● Tecnología ● Buen gobierno corporativo ● Ética y transparencia ● Relación con las comunidades. <p>Asimismo, según Repsol Global (s.f.) la propuesta de valor para los empleados se basa en formación y desarrollo, diversidad e igualdad de oportunidades, compensación y beneficios y compromiso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Canales internos ● Comunicación directa en base al diálogo.
<p>Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Productos y servicios que ofrece la empresa ● Seguridad ● Medio ambiente <p>Debido al contexto de la pandemia, los consumidores evalúan más sus compras; así como, muestran mayor interés en aquellas marcas que se relacionan con el compromiso por hacer una sociedad mejor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Diálogo constante con sus clientes a través de su extensa red comercial. ● La participación en ferias y eventos especializados. ● Los servicios de asistencia técnica. ● Los servicios de atención al cliente y los puntos de venta de la red propia.
<p>Accionistas</p>	<p>El principal objetivo de todo inversionista y accionista es obtener ganancias producto de su inversión; además de ello cuenta con intereses como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buen gobierno corporativo ● Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ● La refinería La Pampilla cuenta con el área Relación con Inversores la cual se encarga de dar soporte a este público.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio climático ● Ética y cumplimiento. 	
Medios de Comunicación	<p>Los medios de comunicación son considerados el cuarto poder, por ello su enfoque está relacionado con la exposición de las acciones y actitudes de la empresa frente trabajadores, el contexto social y el impacto que puede causar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Temas relacionados al medio ambiente y cambio climático. ● Respeto de los derechos laborales. ● Ética y cumplimiento. 	<p>Canales Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los comunicados, notas de prensa. ● Entrevistas artículos, entre otros.
Proveedores y contratistas	<p>Los que componen este grupo de interés no solo proveen producto y servicios sino también mano de obra en las operaciones, por ello comparten intereses por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Seguridad ● Ética y transparencia ● Productos y servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Canales formales como la comunicación directa mediante los correos electrónicos.
Estado y entes reguladores	<p>Este grupo de interés como encargado de fiscalizar las acciones de la compañía su intereses están orientados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Medio ambiente ● Cumplimiento y ética ● Buen gobierno corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones y eventos con periodicidad.

<p>Sociedad</p>	<p>Este grupo de interés se enfoca en el impacto que tiene la empresa en la sociedad, por ellos sus principales intereses son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Derechos laborales y humanos; así como, bienestar de los trabajadores. ● Medio ambiente, cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones ● Programas sociales. ● Actividades comerciales. ● Redes sociales, entre otros.
------------------------	--	--

Anexo 3: Análisis FODA

<p><u>Fortaleza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ha obtenido reconocimientos por ser una empresa Socialmente Responsable. ● La refinería La Pampilla abastece el 40% del mercado peruano de combustibles. ● Cuenta con más de 600 estaciones de servicio en todo el Perú que pueden ser utilizadas como canal de difusión. ● Alta interiorización de la R.S.E. creando comisiones para el desarrollo de planes. ● Informa a todos sus stakeholders sobre las acciones que realiza, lo realiza mediante informes publicados en sus canales de comunicación. ● Comunicación directa con sus stakeholders externos. ● El medioambiente es considerado un eje transversal en toda la organización, por lo cuál es tomado en cuenta para las acciones y decisiones de la compañía. ● Tienen participación ofreciendo 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pocos competidores y alta demanda. ● Reactivación económica. ● Vacunación contra la Covid-19 disponible para la aplicación de la población mundial. ● El sector de hidrocarburos tiene proyectado elevar su PBI a 13.4%. ● La proyección de inversión privada será de 2.5%. ● Avances tecnológicos que incrementan la producción y reducen el impacto en el medio ambiente. ● Descubrimiento de nuevas reservas de petróleo. ● Las redes sociales generan instantaneidad de la información comunicada. ● Nuevas tendencias en la narrativa comunicacional para la creación de contenido. ● La ciudadanía tiene una mejor percepción de aquellas empresas que poseen una cultura de sostenibilidad.
--	--

<p>sus productos y servicios al sector corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Regulación constante de entidades del estado. 	
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presencia de sindicato (Sindicato Único de Trabajadores de Refinería La Pampilla). ● Alto riesgo de contaminación del agua. ● No evidencian un plan de crisis comunicacional. ● No hay un correcto coaching de voceros extranjeros para generar empatía y una comunicación efectiva con la ciudadanía. ● El plan de remediación no ha tenido la misma repercusión en medios masivos, a comparación de la etapa inicial de la crisis. ● No hay una gestión correcta en cuanto al tiempo de respuesta frente a casos de crisis. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● La materia prima del sector Hidrocarburo es de energía no renovable. ● Guerra entre Rusia y Ucrania. ● La inestabilidad política y económica del país. ● Desastres naturales ● Oleajes anómalos. ● Conflictos sociales en la industria de hidrocarburos en el Perú. ● Regulación de precios impuestos por el Estado. ● Medidas económicas de extrema izquierda dictadas por el gobierno. ● Medidas restrictivas por la pandemia del Covid- 19. ● Posible aparición de nuevas pandemias. ● Caída del precio internacional del petróleo. ● Aumento del uso de fuentes renovables no convencionales como el sol, agua o aire, que son energías limpias. ● Los resultados de las investigaciones hacia la empresa no demuestran congruencia con lo que Repsol manifiesta. ● Los competidores de Repsol aprovechan la crisis para pronunciarse en contra de la empresa.

Anexo 4: Matriz de stakeholders

(en base a mejorar la imagen y reputación en el caso del derrame)

Actor	Interés			Poder		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directivos	X				X	
Colaboradores	X				X	
Sindicato de trabajadores		X			X	
Clientes			X	X		
Medios de Comunicación			X	X		
Organismos e instituciones públicas			X	X		
Comunidades afectadas			X	X		
Proveedores y entes contratistas		X				X
Sociedad civil			X	X		

Anexo 5

Página web de Repsol

 | [CompromisoRepsol.pe](#)

[Avances en remediación](#) | [Plan de actuación](#) | [Testimoniales](#) | [Galería](#) | [Acciones en cifras](#) | [Comunicados](#) | [Preguntas frecuentes](#) | [Ayuda a comunidades](#)



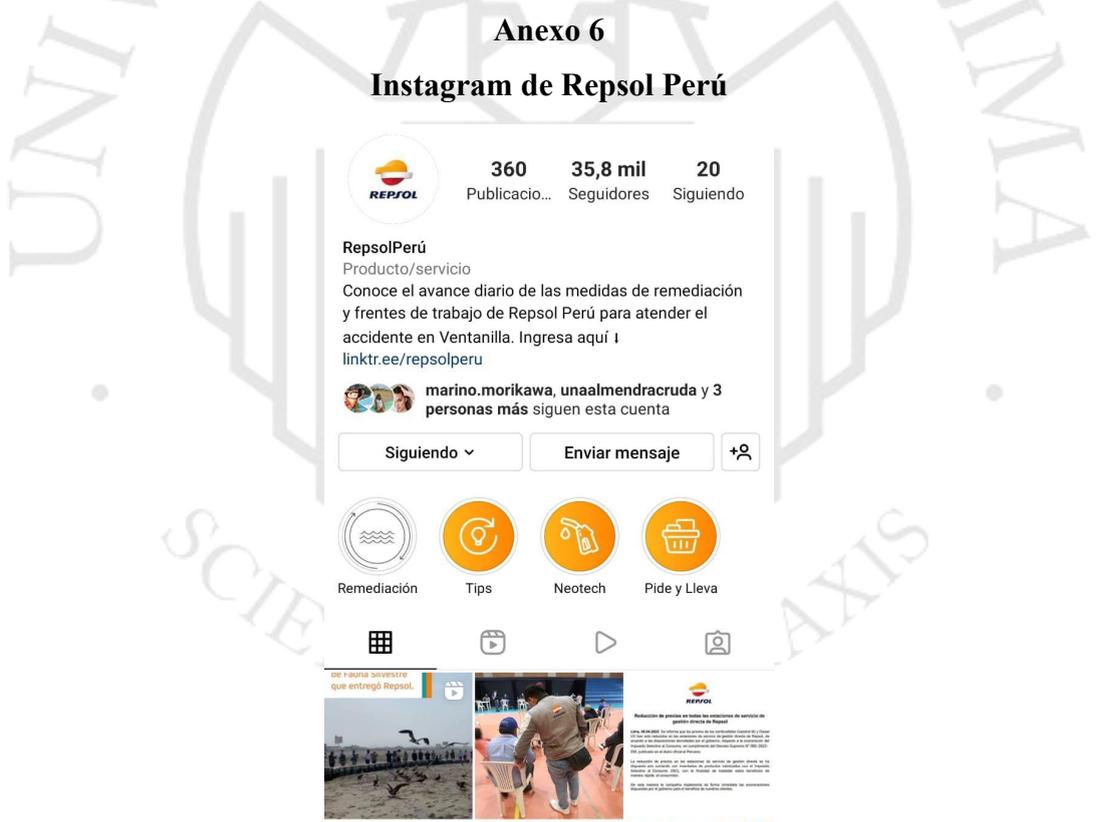
Comprometidos con la Remediación

Lamentamos los daños que el derrame de petróleo ha provocado en el litoral peruano, la fauna y las comunidades de la zona y reafirmamos nuestro absoluto compromiso en remediar sus consecuencias.

Fuente: Página web de Repsol Perú

Anexo 6

Instagram de Repsol Perú




360 Publicacio...
35,8 mil Seguidores
20 Siguiendo

RepsolPerú
 Producto/servicio
 Conoce el avance diario de las medidas de remediación y frentes de trabajo de Repsol Perú para atender el accidente en Ventanilla. Ingresa aquí | linktr.ee/repsolperu


marino.morikawa, unaalmendracruda y 3 personas más siguen esta cuenta

Siguiendo ▾ Enviar mensaje +

Remedición Tips Neotech Pide y Lleva

del pájaro sobreviviente que entregó Repsol.

Reducción de presión en todos los sectores de servicio de...

Fuente: Instagram de Repsol Perú

