

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

Prado Romero, Rodrigo Humberto

Código: 20133080

Vignolo Mendoza, Hugo Alonso

Código: 20142360

Lima – Perú
Mayo de 2022



**PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA
REPSOL**

ÍNDICE

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. PRESENTACIÓN	10
2. ANTECEDENTES	11
2.1 Análisis del Macroentorno.....	11
2.1.1 Contexto político.....	11
2.1.2 Contexto legal.....	12
2.1.3 Contexto sociocultural.....	13
2.1.4 Contexto tecnológico.....	13
2.2 Análisis del Microentorno.....	14
2.2.1 Identidad cultural	15
2.2.2 Organigrama	15
2.2.3 Mapeo de stakeholders	17
2.2.4 Impacto de los públicos	17
3. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	20
3.1 Planteamiento del problema	20
3.2 Repsol frente a la crisis.....	22
3.3 Ámbito estratégico.....	23
3.3.1 El plan.....	23
3.3.2 Objetivos.....	25
3.3.3 Fases del plan de comunicación.....	25
3.3.4 Tratamiento del mensaje.....	28
3.4 Ámbito táctico.....	30
3.4.1 Mensajes centrales por stakeholder.....	30
3.4.2 Acciones del plan de comunicación.....	33
3.4.3 Cronograma y presupuesto.....	48
4. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	49
5. LECCIONES APRENDIDAS	54
REFERENCIAS	57
ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mapeo de públicos19



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Repsol global	16
Figura 2. Organigrama refinería La Pampilla	16
Figura 3. Mapeo de stakeholders	17
Figura 4. Impacto de públicos	18



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Comunicado Oficial – Nota de Prensa	60
Anexo 2: Análisis FODA	61
Anexo 3: Engagement Rate.....	63



RESUMEN

La reputación de Repsol Perú se vio perjudicada por la mala **gestión de crisis** que tuvo al abordar el desastre ecológico generado por el derrame de petróleo en la refinería La Pampilla el 15 de enero de 2022. La compañía prescindió de los principios básicos de un manejo de crisis y ocasionó un **desastre comunicacional**. El presente trabajo desarrolla un **plan de comunicación** externa con el propósito de recuperar y mejorar la **reputación** de Repsol ante la sociedad peruana como una empresa confiable y creíble a través de acciones que permitan posicionarla frente a sus **stakeholders** como una compañía que se rige por buena cultura y valores. Por ello, este documento proporciona un plan de acción integral que posibilita llevar a cabo el objetivo basándose en el desarrollo de acciones tanto en medios de comunicación tradicionales y digitales.

Palabras clave: Comunicación externa, gestión de crisis, reputación, stakeholders, sostenibilidad

ABSTRACT

Repsol Peru's reputation was damaged by **the mismanagement of the crisis** it had dealing with the ecological disaster caused by the oil spill at La Pampilla refinery on January 15, 2022. The company dispensed with the basic principles of crisis management which caused a **communicational disaster**. The present work develops an external **communication plan** with the purpose of recovering and improving Repsol's reputation before Peruvian society as a reliable and credible company through actions that allow it to position itself in front of its **stakeholders** as a company that is governed by good culture and values. Therefore, this document provides a comprehensive action plan that makes it possible to carry out the objective based on the development of actions in both traditional and digital media.

Keywords: External communications, crisis management, reputation, stakeholder, sustainability

1. PRESENTACIÓN

El 15 de enero del 2022 el volcán Hunga Tonga-Hunga Ha‘apai, ubicado en el archipiélago de Tonga, erupcionó de manera violenta provocando un tsunami que tuvo repercusiones en todo el pacífico.

El mismo día, en la refinería La Pampilla, operada por Repsol, el buque Tanque Mare Doricum realizaba operaciones de descarga en las instalaciones del Terminal Multiboyas N°2. Debido al oleaje anómalo, más de 11 mil barriles de crudo fueron derramados en la costa peruana. Ante ello, la compañía Repsol minimizo el derrame y se pronunció tardíamente ante la sociedad, evadiendo cualquier grado de responsabilidad y con un tono de comunicación poco empático. Esto generó una ola de críticas por parte de la opinión pública y se llevaron a cabo marchas contra la empresa pidiendo, incluso, que den cese a sus operaciones en el país. Para este punto, la reputación y credibilidad de Repsol ya se encontraban gravemente perjudicadas y habían perdido la confianza de sus principales grupos de interés.

En ese sentido, Repsol Perú llevará a cabo un plan de comunicación externa con una duración de 12 meses y dividida en dos fases, que tiene como objetivo recuperar y mejorar la reputación de Repsol ante la sociedad peruana como una empresa confiable y creíble.

Esta gestión tiene como ejes principales; posicionar a Repsol como una compañía honesta que se rige por buena cultura y valores, generar engagement para el plan de actuación informativo en curso y darle continuidad y, mejorar la gestión de su comunicación en medios digitales, en específico en Facebook e Instagram.

Material #1: Actualización de Facebook, Instagram y Youtube

Material #2: Manual de identidad gráfica de la campaña

Material #3: Dosieres de resultado del plan de acción y reporte de sostenibilidad

Material #4: Flyer de resultados del plan de acción

Material #5: Vallas publicitarias 1 y 2

Material #6: Banners de piso para tiendas Repshop 1 y 2

- Material #7:** Anuncio en periódico
- Material #8:** Invitación a conversatorios
- Material #9:** Convocatoria Detectives de Playas
- Material #10:** Flyer #GuardianesDelFuturo
- Material #11:** Post Guardianes del Futuro
- Material #12:** Post educativo

Ubicación electrónica:

<https://drive.google.com/drive/folders/1NXW5k02qZ72ueQelhAHBsMkDgaBVUzcn>

2. ANTECEDENTES

2.1 Análisis del macroentorno

2.1.1 Contexto Político

El Perú atraviesa desde hace varios años un alto nivel de incertidumbre y ruido político, que en los últimos meses se ha agravado generando una inestabilidad en el funcionamiento del aparato estatal, la cual se ve reflejada en los frecuentes cambios de gabinete (4 hasta la fecha). Esto proyecta desconfianza en la población y perjudica las inversiones del sector privado.

A ello se suma el escalamiento de la conflictividad social, en muchos casos promovida desde el ejecutivo y de algunas bancadas mayoritarias en el Congreso de la República y que va incorporando diversos sectores productivos y de servicios. Por ejemplo, a finales de marzo del presente año empezó el paro de transportistas, quienes bloquearon las principales carreteras hacia Lima como medida de protesta para exigir, entre otras cosas, cambios en la regulación actual de las unidades de transporte y

reducción de multas en las papeletas de tránsito. Estos conflictos no sólo han originado desorden y caos sino muertes, ya hay cuatro personas fallecidas a causa de los disturbios. El martes 5 de abril se impuso un toque de queda e inamovilidad y la respuesta de la población fue salir a marchar a las principales avenidas de la ciudad enfrentándose a la represión policial.

Al factor político y social se suma también el estancamiento de la economía. La eliminación del impuesto selectivo al consumo de los combustibles entre otras, no ha tenido un efecto inmediato sobre la economía familiar, lo cual se convierte en un riesgo para el gobierno al ser un factor adicional de conflicto.

A nivel global, la invasión de Rusia a Ucrania empezó el 24 de febrero del 2022 y tiene como motivo el impedir que este último país se una a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Además, existe un argumento de control geopolítico y de mantenimiento de la supremacía de Rusia sobre un antiguo miembro de la ya desaparecida URSS. Esto ha significado un alza de los precios del combustible a nivel mundial y Perú no es la excepción.

Finalmente, es importante señalar que la mala gestión de crisis por parte de Repsol durante el derrame ha generado un gran riesgo para la empresa en este contexto, pues actualmente nos encontramos bajo un gobierno de carácter populista dispuesto a complacer las demandas de mayorías para favorecer su notoriedad. Estos últimos meses, Repsol ha sido calificada como una empresa que vulnera los derechos de la población e incluso se ha pedido que dejen sus operaciones en el país. Es relevante enfocar acciones directas y proactivas para empezar a restaurar la reputación.

2.1.2 Contexto legal

El contexto legal agrega un riesgo a la compañía, en un momento en el cual la inversión privada pasa por momentos de cuestionamientos del gobierno y del legislativo, se podrían aplicar las siguientes sanciones:

El artículo N° 304 en el Título XIII del libro segundo del Código Penal indica que “ el que provoque o realice descargas, emisiones(...)vertimientos o radiaciones contaminantes en la atmósfera, el suelo, el subsuelo, las aguas terrestres, marítimas o subterráneas, que cause o pueda causar perjuicio, alteración o daño grave al ambiente o sus componentes, la calidad ambiental o la salud ambiental, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de cuatro años ni mayor de seis años y con cien a seiscientos días multa”.

2.1.3 Contexto Sociocultural

La Pampilla, operada por Repsol, se encuentra en una zona donde la principal actividad productiva, en la que según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) residen 115,400 hogares, es la pesca artesanal. Dichos hogares se distribuyen en 3 distritos; Ventanilla, Ancón y Santa Rosa. A raíz del derrame, las actividades productivas de estas zonas se han visto enormemente perjudicadas generando que los pescadores paren sus actividades económicas de manera forzosa.

El informe de Distribución Poblacional Género Edad NSE de IPSOS (2018) indica que, en los distritos de Ventanilla, Santa Rosa y Ancón predomina el nivel socioeconómico C y D con los siguientes porcentajes respectivamente: 49% C y 24% D, 40,20% C y 36% D, 40% C y 24,6% D.

Vale la pena considerar que los ciudadanos aledaños a La Pampilla y los pescadores artesanales de la costa de Ventanilla, Ancón y Santa Rosa están atravesando por una situación económica doblemente difícil. Por un lado, muchos aún no se recuperan de los efectos de la pandemia y a ello se suma la pérdida de empleo producto del derrame. En este contexto, Repsol, en los primeros días posteriores al desastre, decidió proveer canastas de alimentos a las familias afectadas, gesto que fue mal recibido por la opinión pública al ser visto como ofensivo e incrementó el descontento y rechazo por parte de la sociedad hacia la empresa.

2.1.4 Contexto Tecnológico

Repsol se caracteriza por ser una empresa que invierte en tecnología, la cual está siendo clave para remediar los daños causados. Se están empleando *skimmers*, un equipo de succión que permite la separación del petróleo y agua debido al peso específico distinto de ambas soluciones. Además, la compañía Tumi Robotics ha puesto a disposición un bote teleoperado que evalúa la acidez y temperatura del agua para reducir el riesgo de los encargados de la limpieza.

Por otro lado, existen drones que envían imágenes satelitales para agilizar el proceso de limpieza y nanotubos que a través de nanotecnología son capaces de retener hasta 100 veces su peso en crudo.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Repsol llega al Perú en 1995 e inició actividades en la red de estaciones de servicio, en 1996 comienza sus operaciones en la refinería La Pampilla, y desde 1999 inició la extensión de su red de estaciones de servicio, se incorporó al negocio de lubricantes e inició la planta de asfalto.

Refinería La Pampilla

Desde 1996 Repsol opera en La Pampilla, ubicada en el distrito de Ventanilla, provincia constitucional del Callao, bajo el modelo de concesión. En la actualidad, cuenta con más de 900 accionistas y tiene una participación del 99.2%. La Pampilla es considerada la refinería de petróleo más moderna e importante del país y dentro de sus operaciones se encuentra la producción de combustibles (gasolina y diesel) con bajo contenido de azufre. Además, su infraestructura representa aproximadamente el 50% de la capacidad de refinación a nivel nacional y cuenta con los siguientes reconocimientos: Empresa socialmente responsable, otorgado por Perú 2021 y la iniciativa AliaRSE; forma parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC) de la Bolsa de Valores de Lima por cumplir con los estándares de buen gobierno corporativo y sus buenas prácticas. Así como el premio Desarrollo Sostenible 2015, entre otros.

2.2.1 Identidad cultural

Repsol cuenta con la **visión** de 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 y para lograrlo se basa en la **misión** de proveer energía a la sociedad de manera eficiente y sostenible.

En Perú, Repsol cuenta con más de 3000 colaboradores que comparten una cultura basada en 4 principios de actuación; Creación de Valor, Respeto, Eficiencia y Anticipación.

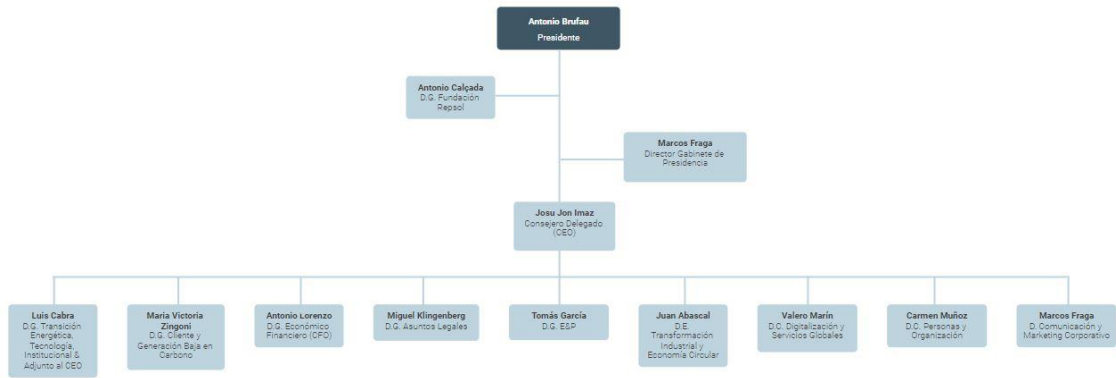
La Creación de Valor se basa en identificar lo importante recordando a sus colaboradores que todos son Repsol. El Respeto, lo demuestran con la creación de un entorno laboral inclusivo y de confianza. La Eficiencia, a través del uso óptimo de sus recursos. Por último, la Anticipación hace referencia a la respuesta oportuna frente a oportunidades y amenazas.

Repsol opera, vive su cultura y sostiene su misión y visión a través de valores comunes y de fácil reconocimiento en todo el mundo; Innovación, Seguridad, Accesibilidad, Flexibilidad, Transparencia y Eficiencia.

2.2.2 Organigrama

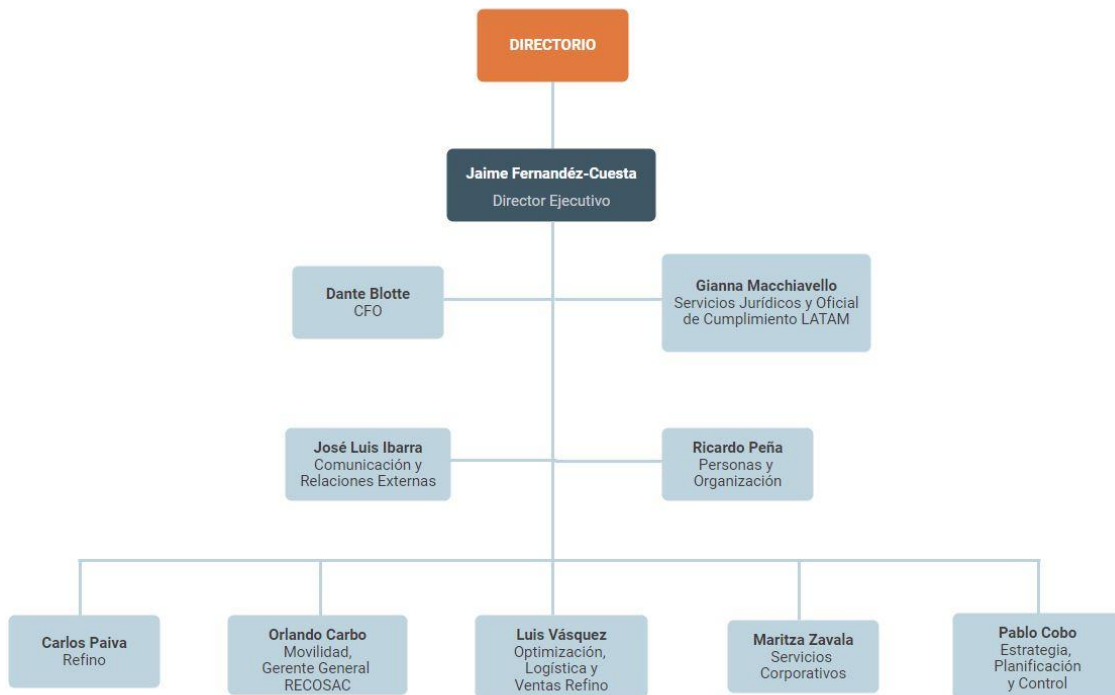
De acuerdo con la información recuperada del portal web de Repsol Global, la estructura de la empresa es como la presentada en la **figura 1**.

Figura 1. Organigrama de Repsol Global



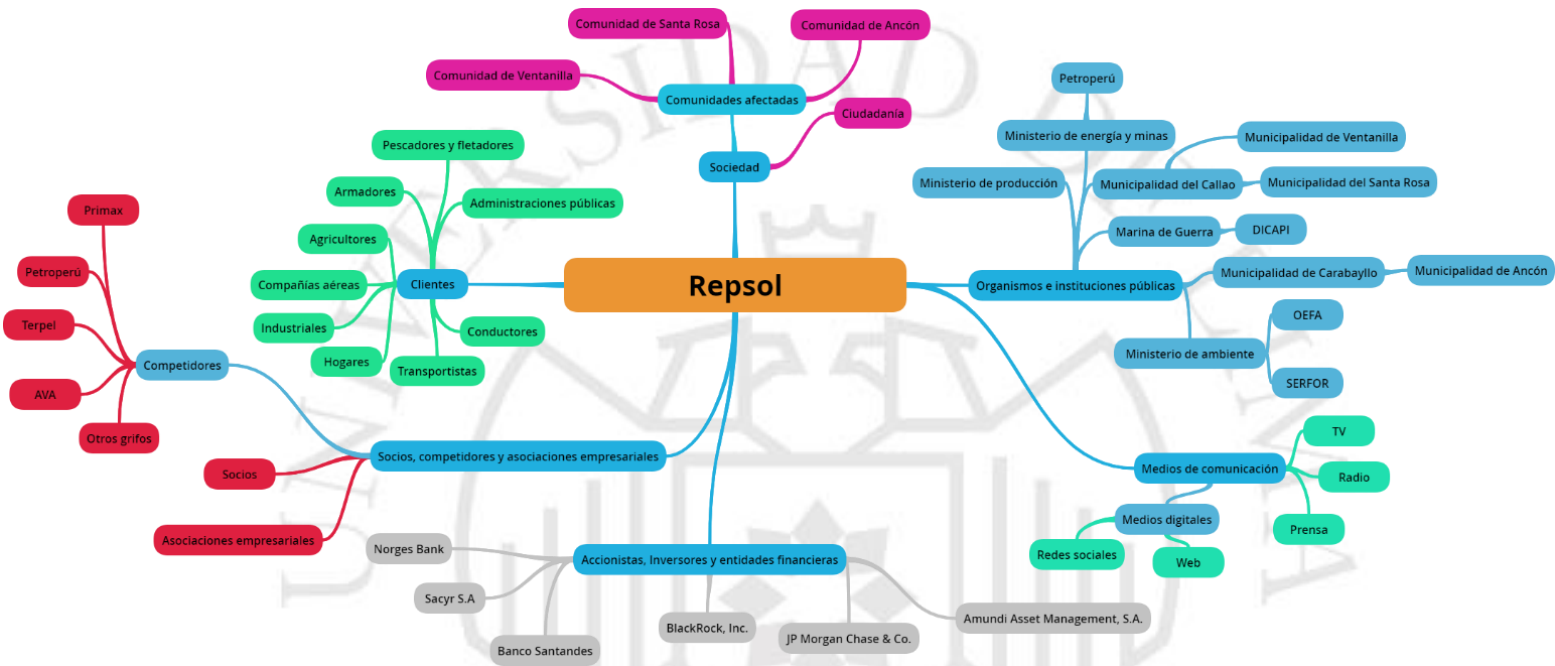
Según el documento titulado “Memoria Anual RLP 2021”, este es el organigrama de la refinería la Pampilla en Perú:

Figura 2. Organigrama de Refinería La Pampilla



2.2.3 Mapeo de Stakeholders

Figura 3. Mapeo de stakeholders



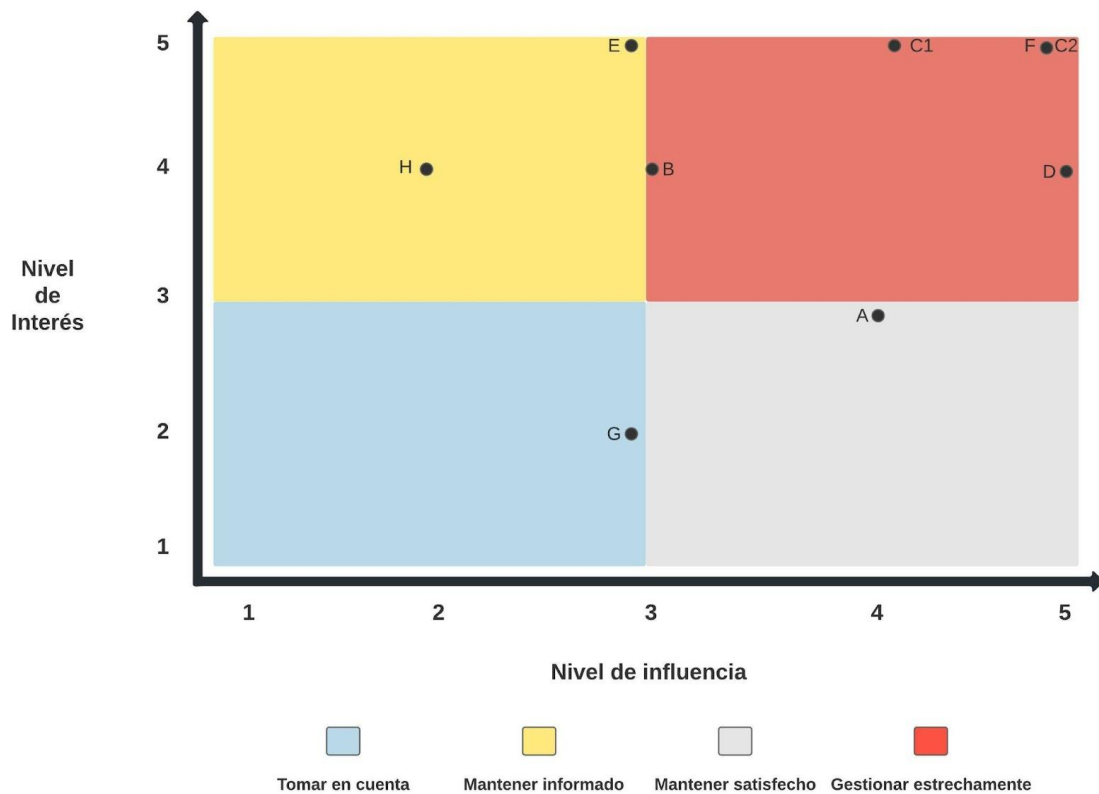
2.2.4 Impacto de los públicos

Para la realización del presente análisis de impacto de públicos, consideramos utilizar la metodología Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) creada por el Project Management Institute (PMI) y clasificar a los stakeholders bajo el contexto del derrame ocurrido en la refinería La Pampilla. Las categorías se basan en el nivel de influencia y de interés que tienen en la compañía y son las siguientes:

1. Tomar en cuenta
2. Mantener informado

3. Mantener satisfechos
4. Gestionar estrechamente.

Figura 4. Impacto de los públicos



Fuente: elaboración propia

- A: Accionistas, inversores y entidades financieras
- B: Clientes
- C1: Sociedad (ciudadanía)
- C2: Sociedad (comunidades afectadas de Ventanilla, Ancón y Santa Rosa)
- D: Organismos e instituciones públicas
- E: Colaboradores
- F: Medios de comunicación
- G: Socios, competidores y asociaciones empresariales
- H: Proveedores y contratistas

Tabla 1. Mapa de públicos

Públicos	Nivel de interés	Nivel de influencia	Importancia/Jerarquía
Accionistas, inversores y entidades financieras	3	4	12
Clientes	4	3	12
Sociedad: Ciudadanía	5	4	20
Sociedad: Comunidades de Ventanilla, Ancón y Santa Rosa	5	5	25
Organismos e instituciones públicas	4	5	20
Colaboradores	5	3	15
Medios de comunicación	5	5	25
Socios, competidores y asociaciones empresariales	2	3	6
Proveedores y contratistas	4	2	8

Fuente: elaboración propia

Según los resultados del análisis que realizamos y los gráficos, los públicos de interés en los que debemos enfocar nuestras acciones son los siguientes: **sociedad, organismos e instituciones públicas, colaboradores y medios de comunicación**. Esto servirá como guía para determinar las acciones y estrategias más efectivas a fin de recuperar la confianza de estos públicos. Es necesario dividir al grupo de interés denominado Sociedad en dos: comunidades directamente afectadas de Ancón, Santa Rosa y Ventanilla, las cuales tienen necesidades que deben ser atendidas con urgencia dentro del marco de los valores de la entidad y la ciudadanía en general, que es la masa que genera la opinión pública en los distintos medios de comunicación.

Teniendo en cuenta que el accidente se encuentra dentro de un eje medioambiental, que afecta el futuro del país y a la ciudadanía, es necesario desplegar una campaña de largo aliento enfocada en distintos grupos de la población con el fin de informar la importancia de tener un ecosistema sano y del rol que cada actor, incluida la empresa, debe cumplir en ese cuidado. Por ello, el concepto es de ser todos guardianes del futuro, para que este sea mejor.

3. PLAN DE COMUNICACIÓN

3.1 Planteamiento del problema

Repsol es una multinacional de origen español conocida por ser referente y líder en temas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto así que en el año 2018 ganó el premio Desarrollo Sostenible otorgado por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE).

Sin embargo, el 15 de enero de 2022, la refinería La Pampilla, ubicada en el distrito de Ventanilla y operada por Repsol, reportó un derrame de petróleo durante sus operaciones de descarga, atribuido, según sus funcionarios, a la erupción volcánica en Tonga ocurrida en la misma fecha.

El inicio de la crisis comunicacional y reputacional

Las crisis se caracterizan por requerir información precisa en un corto lapso de tiempo, pero sobre todo por el uso de una estrategia relacionada con el nivel de responsabilidad de la empresa en la generación del accidente, que en este caso era alto. En este suceso se refleja que dichos elementos estuvieron ausentes.

Mala información

Como primera reacción, Repsol informa al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) que únicamente se habían derramado 25 litros de crudo en un área de 2.5 metros cuadrados e indirectamente responsabiliza a la Marina de Guerra del Perú por haber proporcionado un informe inconsistente sobre las condiciones del mar. Esto fue desmentido luego por la OEFA, que declaró un derrame de más de 6000 barriles y un área dañada de 1 millón 739 mil metros cuadrados. Actualmente se sabe que fueron casi 11 mil barriles derramados y que se han visto afectadas nueve playas y dos reservas naturales, la Reserva Nacional del Sistema de Islas, Islotes e Islas Guaneras y la Zona Reservada de Ancón.

Demora en aclarar los hechos

La multinacional demoró cinco días para lanzar un comunicado oficial lamentándose de manera poco empática sobre lo sucedido e informando su plan de acción para restablecer el mar peruano.

Grado de responsabilidad

En una entrevista con la cadena de noticias Radio Programas del Perú, la gerente de comunicaciones y relaciones institucionales de Repsol, Tine van den Wall Bake, declaró que no son responsables del derrame, que solo vieron iridiscencia en un primer momento y que actuaron con transparencia y buena fe al informar a las autoridades a tiempo.

Es evidente que las acciones realizadas por Repsol luego del derrame representan una mala gestión de crisis, donde se destaca la poca claridad en los hechos, en asumir una responsabilidad atribuida al ser los que operan la refinería, así como poca empatía y el desinterés en hacer un “mea culpa” lo que conlleva un impacto negativo tanto en la reputación de la marca como en su imagen.

Como consecuencia, la población se ha manifestado con diversas acciones, en medios online y tradicionales, demostrando su rechazo hacía la empresa. Algunas de ellas como marchas, el hashtag #RepsolHazteCargo en Twitter y el llamado a la acción de parte de diversos influencers. De esta manera, podemos ver como un accidente en las operaciones de descarga de crudo se convirtió en una crisis reputacional que pone en entredicho el buen actuar de una entidad cuyos principios son: Respeto, Eficiencia y Anticipación.

3.2 Repsol frente a la crisis

A la fecha, la empresa ha desplegado una campaña de comunicación externa, enfocada en el entorno digital, con tono informativo, abarcando temas como: la limpieza y remediación del mar, playas, tierra y fauna. Sin embargo, no tiene el engagement esperado por parte de la comunidad.

Según el blog de la consultora Human Level; el engagement, en este caso online, se utiliza para denominar el grado de implicancia emocional que tienen los seguidores de una empresa con todos sus canales de comunicación. En cuanto a Repsol, se puede observar, luego de analizar su engagement rate en su red social con mayor presencia - Instagram - entre los periodos 19/01/2022 al 19/02/2022 el resultado fue de 0.8% (**ver anexo 3**), una cifra baja para una cuenta con más de 35,000 seguidores. Asimismo, la gran mayoría de las interacciones fueron negativas.

Por otro lado, la gestión de redes sociales empleada no es la óptima, puesto que no brindan una experiencia digital interactiva; no mantienen un tono de comunicación cercano, amable y sobre todo humano, lo que denota la ausencia de una estrategia digital adecuada donde se pueda aprovechar el contenido creado y compartido. Por ejemplo, publican entrevistas a científicos y expertos que emplean tecnicismos, términos que los usuarios desconocen, para comunicar las labores de remediación y las publicaciones en su mayoría son de carácter informativo, sin call to action. Además, no existe una comunicación bilateral, por lo que la mayoría de comentarios de los usuarios no tienen respuesta y esto indica la falta de una directriz para la comunicación externa.

Es importante mencionar que una campaña en el entorno digital no es suficiente para generar engagement si los principales afectados no son usuarios activos de las plataformas digitales, como es el caso de los vecinos de Ventanilla, Santa Rosa y Ancón. Por otro lado, la campaña no ha generado un gran impacto ni ha saltado a medios tradicionales para hacerse masiva ya que no se le ha otorgado un rol a los ciudadanos ni se los trata como prosumidores, simplemente se les remite información de manera frívola.

La campaña se está llevando a cabo a través de redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, Youtube y LinkedIn con la finalidad de llevar al usuario a la landing page (www.compromisorepsol.pe) creada a raíz de la crisis para informar a la comunidad sobre el plan de acción, los avances en remediación y los resultados obtenidos, entre otros.

El contenido compartido en redes se basa en material didáctico, principalmente videos por parte de expertos como Marino Morikawa, científico peruano, y José Reyes, Gerente de Seguridad, Calidad y Medio Ambiente de La Pampilla, quienes explican brevemente el plan de acción, las tecnologías que usan y su efectividad.

Se puede evidenciar que el contenido publicado en las redes antes mencionadas se duplica y esto representa un problema, ya que el mensaje puede ser el mismo, pero debe adaptarse a las características de cada plataforma. Además, no se puede visualizar que esté ligado a algún valor de la empresa y el número de interacciones por parte del público es muy bajo teniendo en cuenta la cantidad de seguidores que tienen y el objetivo de esta campaña, el cual inferimos que es recuperar la confianza de la gente.

3.3 Ámbito Estratégico

3.3.1 El Plan

El plan de comunicación externa propuesto para Repsol tiene como objetivo principal recuperar y mejorar la reputación de la compañía **situándola** como una empresa socialmente responsable y comprometida con el medio ambiente. La campaña a desplegar se basa en la difusión de los valores de la compañía y busca posicionarla como una

empresa confiable, a la par de recuperar su engagement con sus principales grupos de interés.

La mala gestión de la crisis ocasionó la pérdida de confianza de sus stakeholders y originó un rechazo total por parte de la opinión pública. En primer lugar, la campaña dará inicio con un comunicado oficial asegurando el compromiso de Repsol con la seguridad de todas sus operaciones dentro de su cadena de valor. Se informará que la empresa cuenta con la certificación ISO 14001, Sistema de Gestión Ambiental, que la acredita como una empresa que realiza esfuerzos para ser sostenible y respetuosa con el medioambiente.

En segundo lugar, se desplegarán diversas acciones para posicionar a la compañía como una empresa transparente, eficiente, innovadora y segura. Vale recordar que la empresa cuenta con distintas certificaciones y reconocimientos en materias de responsabilidad social. Sin embargo, no se vio reflejado en la manera en que abordaron el desastre; con una comunicación tarde, fría y poco empática; cuando, en momentos de crisis, lo primero que debe hacer una empresa es pronunciarse, en este caso, dando a conocer el plan de contingencia.

En tercer lugar, se entiende que el proceso de recuperar la reputación de una marca es extenso, por ello, hemos visto la necesidad de dividir el plan en dos fases; la primera, para tratar de manera directa la crisis provocada por el derrame y, la segunda, para consolidar a Repsol como una compañía socialmente responsable que vigila de manera rigurosa cualquier acción englobada en su cadena de valor en aras de la preservación de los ecosistemas con los que se relaciona.

Por último, con la culminación del plan se espera no solo tener un efecto positivo a nivel nacional sino, proyectar el compromiso que tiene Repsol con el medio ambiente a nivel mundial.

3.3.2 Objetivos

Objetivo General: Recuperar y mejorar la reputación de Repsol ante la sociedad peruana como una empresa confiable y creíble

Objetivo 1: Posicionar a Repsol como una empresa confiable que se rige por una buena cultura y valores

Objetivo específico 2: Generar engagement para el plan de actuación informativo en curso y darle continuidad

Objetivo específico 3: Generar una comunicación bilateral con el público en Facebook e Instagram

3.3.3 Fases del Plan de Comunicación

Primera fase

En la primera fase el foco estará en los medios de comunicación, los ciudadanos (con énfasis en los vecinos de las comunidades afectadas), las autoridades correspondientes y el público interno.

Teniendo en cuenta que la crisis se convirtió en un desastre comunicacional, que impactó negativamente en su reputación, la primera fase tendrá una duración de 3 meses y la primera acción será la de presentar un comunicado oficial a través de una rueda de prensa donde se informe sobre los resultados del plan de acción y se anuncie la campaña #GuardianesDelFuturo, la cual se implementará en la segunda fase. **Ver anexo 1.**

Teniendo en cuenta que la transparencia de Repsol, uno de sus valores principales, está en discusión, se dará inicio a un open house donde se invitarán a ciudadanos de las comunidades afectadas a La Pampilla, en pro que conozcan la manera

en que operan y puedan verificar de primera mano la seguridad en la cadena de valor. El área de Comunicaciones y Relaciones Externas gestionará la invitación de la prensa a la primera visita guiada bajo la temática “Repsol te espera” con el fin de que no solo las personas que asistan puedan conocer La Pampilla, sino que tenga un rebote en medios de comunicación.

Por otro lado, atendiendo a los colectivos de pescadores artesanales que se vieron forzados a parar sus actividades, se realizarán capacitaciones en educación financiera y talleres de emprendimiento dirigidos a ellos con el objetivo de que, con las herramientas brindadas, logren incrementar los ingresos del hogar y puedan mejorar su calidad de vida a mediano plazo. La gran mayoría cuentan con puntos de venta propios dentro de los muelles y tratan directamente con el consumidor final, lo que se busca con estas capacitaciones es que los pescadores artesanales puedan aprovechar y gestionar eficientemente sus recursos y negocios.

Para los organismos e instituciones públicas tendremos dos acciones clave. En primera instancia, se llevará a cabo una reunión presencial con los representantes del Ministerio del Ambiente, SERFOR, OEFA, y las municipalidades de los distritos afectados, Ventanilla, Ancón y Santa Rosa, para informar sobre los resultados del plan de acción en la Pampilla y las estrategias utilizadas para la remediación del medio ambiente hasta el momento con el fin de generar un acercamiento positivo y mejorar los vínculos.

Por otro lado, se enviarán dosieres digitales de manera mensual hasta el fin de la primera fase, luego, durante la segunda fase tendrán una periodicidad trimestral. En un principio, con los resultados del plan de acción para la remediación y limpieza del ecosistema dañado y, posteriormente con las acciones que realiza Repsol en materia de sostenibilidad a nivel nacional e internacional.

Teniendo en cuenta la tensión generada en redes sociales debido al desastre ecológico y tomando en consideración el carácter líquido de la información, se creará el área de Social Media dentro de la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas, que tendrá como responsabilidad; realizar un seguimiento que permita detectar tempranamente quejas o comentarios negativos que podrían desencadenar en una crisis,

así como, de atender correctamente al público con los lineamientos del nuevo protocolo de respuestas ante comentarios negativos. Posteriormente, en la fase 2, se encargará de gestionar la campaña digital de Guardianes del Futuro.

Finalmente, se consideró realizar un ciclo de charlas virtuales “Reptalks” a cargo del Director de Comunicación y Marketing Corporativo de Repsol global dirigido hacia los colaboradores, con el fin de brindarles seguridad y reforzar e invitar a vivir los valores de la compañía. Durante las charlas se trabajarán los valores de transparencia y seguridad, ya que son los más acordes al contexto. Además, dentro de ellas los colaboradores podrán identificar los comportamientos adecuados por cada valor y reforzarlos. La finalidad de los “Reptalks” es que estos hagan propios, tanto el compromiso de la empresa como sus valores.

Segunda Fase

Al inicio de esta fase se presume que Repsol ha logrado comunicar efectivamente su compromiso con los diversos públicos de interés respecto a la remediación del ecosistema dañado y el apoyo a las comunidades afectadas, por lo tanto, es acertado buscar que, en el siguiente paso, la población se involucre activamente.

La campaña tendrá el nombre de “GuardianesDelFuturo” y una duración de 9 meses, dónde se desplegarán una serie de acciones de manera transversal con la finalidad de abarcar a nuestros principales grupos de interés.

Para la comunidad, se implementarán vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad promocionando las iniciativas de Repsol Perú en materias de sostenibilidad, en específico, sobre biodiversidad. También, se emitirá un spot publicitario en los principales noticieros del país. Además, se realizarán conversatorios de la mano de SERNARP donde se debatirán temas sobre el cuidado de reservas nacionales que, a largo plazo, buscará patrocinar para el despliegue de actividades educativas sobre el cuidado de las mismas.

Además, se aprovechará las tiendas Repshop, ubicadas en las estaciones de servicio, para colocar banners promocionando la campaña #GuardianesDelFuturo e invitándolos a sus redes sociales, las cuales se habrán modificado visualmente a los

lineamientos de la campaña. En paralelo, un aliado estratégico de la campaña, los griferos, entregarán flyers a los clientes de las estaciones de servicio con la información de los resultados del plan de acción. Así como también, sobre los proyectos en materias de biodiversidad en los que participa Repsol.

Una de las acciones más representativas de la campaña, será el call to action hacia la comunidad a convertirse en un Detective de Playa, los cuales podrán reportar a Repsol daños no identificados en zonas recónditas a través de las redes sociales de Facebook e Instagram.

Dicha acción buscará generar una ciudadanía activa, en la cual se les dé la oportunidad a los ciudadanos a contribuir con el bienestar de la comunidad e invitarlos a ser Guardianes del Futuro. Con esta actividad buscamos trabajar en conjunto con las comunidades, escuchándolos y tomando en cuenta sus hallazgos, con el fin de cumplir nuestro compromiso con el 100% de la remediación. Asimismo, buscamos volver a entablar una relación positiva, donde Repsol sea percibida como una compañía que cumple.

Una de las acciones más representativas de la campaña, que busca generar ciudadanía, será el call to action hacia la comunidad a convertirse en un Detective de Playa, los cuales podrán reportar a Repsol daños no identificados en zonas recónditas.

Por último, el área de Social Media se encargará de la gestión de streamings en vivo sobre distintos contenidos como la remediación del mar y las diversas iniciativas de Repsol en temas de sostenibilidad que se llevarán a cabo durante la campaña #GuardianesDelFuturo.

3.3.4 Tratamiento del mensaje

3.3.4.1 Concepto Creativo

El desastre natural ocasionado por Repsol el 15 de enero del 2022, puso en la conversación nacional la problemática de la extracción de recursos naturales y sus efectos en el medio ambiente. Sin embargo, en base a la investigación realizada, sabemos que

Repsol no es solo el desastre ocurrido, sino una compañía que apoya distintas iniciativas en materia de sostenibilidad a nivel nacional e internacional.

Teniendo la premisa que el accidente desembocó en un desastre ecológico, queremos informar a la sociedad de las acciones que realiza la empresa de cara al desarrollo sostenible a largo plazo, protegiendo los ecosistemas que podrían ser impactados por las operaciones de su cadena de valor. De esta manera, nace el concepto creativo #GuardianesDelFuturo, con el fin de que Repsol sea reconocida como una marca que es vigilante, rigurosa en las operaciones de su cadena de valor y que busca preservar los ecosistemas para futuras generaciones.

Para ello, se dispondrá de dos ejes de comunicación: **informativo y educativo**. El primero se empleará para comunicar efectivamente los avances en la remediación del ecosistema afectado y sus acciones de responsabilidad social, mientras que el segundo se aprovechará para integrar a la ciudadanía y que puedan alinearse con la campaña con el fin de convertirse en Guardianes del Futuro a través de las distintas acciones establecidas.

El concepto creativo hace referencia a la película de Marvel “Guardianes de la Galaxia” donde, entre otras cosas, los protagonistas buscan proteger la galaxia de amenazas interplanetarias. En ese sentido, buscamos una analogía en la cual Repsol, junto con la comunidad, puedan ser los protagonistas para cuidar el futuro de diversos ecosistemas de manera global.

3.3.4.2 Mensaje Clave

El plan de comunicación externa para Repsol girará en torno al mensaje clave #GuardianesDelFuturo. Mediante esta frase, en conjunto con los ejes de comunicación establecidos, se busca reconocer a la compañía como guardián del medio ambiente y tiene como objetivos concientizar e incentivar a la sociedad a tomar acción junto con ellos para cuidar del futuro, además de posicionarla como una marca preocupada por el desarrollo sostenible.

Asimismo, las acciones y estrategias planteadas de cara a las instituciones públicas, medios de comunicación y colaboradores, promueven el mismo mensaje basado en el factor de que cada uno de ellos puede cumplir el rol de guardián del futuro.

3.3.4.3 Tono de Comunicación

El tono de comunicación empleado durante la duración del plan de comunicación será informal, con la finalidad que la sociedad sienta a Repsol como una marca cercana. Sin embargo, al momento de tratar con los organismos e instituciones públicas a través de las acciones propuestas, dosieres digitales y rueda de prensa, se empleará un tono de comunicación formal.

Por otro lado, será empático con el tratamiento de temas de desarrollo sostenible e informativo para comunicar de una manera clara, confiable y oportuna las acciones llevadas a cabo.

3.3.4.4 Estilo de Comunicación

Teniendo en cuenta el contexto y la polémica generada por el accidente, hecho que ha generado sentimientos negativos en la sociedad y puesto en duda la credibilidad de Repsol, se propone un estilo de comunicación asertiva con la finalidad de cuidar los mensajes a transmitir y evitar futuras malas interpretaciones y/o tergiversaciones.

3.4 Ámbito Táctico

3.4.1 Mensajes centrales por stakeholders

En este punto se tratarán los mensajes principales que queremos que interioricen los principales stakeholders en base a los objetivos planteados y medios a utilizar. La delimitación de estos mensajes es importante para mantener un orden y poder segmentar los mensajes correctos que satisfagan la necesidad de información de cada uno de ellos. Queremos que todos los grupos de interés reconozcan a Repsol como una empresa confiable, socialmente responsable y que se rige por valores.

Asimismo, los mensajes serán desarrollados bajo los dos ejes antes mencionados: informativo y educativo.

Sociedad

El mensaje clave de la campaña y del plan de comunicación para la sociedad se basa en **informar** que la compañía se encuentra comprometida con el progreso de las comunidades dentro de la periferia de sus operaciones.

En ese sentido, se busca posicionar a Repsol en la mente del público como un Guardián del Futuro que tiene la misión de preservar el medio ambiente para futuras generaciones y **educar** a la sociedad para lograrlo en conjunto.

En consecuencia, teniendo en cuenta que se ha separado las comunidades afectadas de la sociedad en general se proponen los siguientes mensajes clave para ambos stakeholders; “**Nunca caminarás solo**”, para las comunidades de Ventanilla, Ancón y Santa Rosa y “**Todos somos Guardianes del Futuro**” para la sociedad en general con el objetivo que permita involucrar a la ciudadanía con el desarrollo sostenible que promueve la compañía.

Organismos e Instituciones Públicas

El **mensaje principal** que queremos posicionar frente a los organismos e instituciones públicas, a través de los dosieres y conversatorios propuestos, es que Repsol es una compañía transparente, segura, eficiente e innovadora. Así como buscar que nos identifiquen como una empresa confiable que es coherente entre lo que dice y hace. Para ello, emplearemos el eje de comunicación **informativo**.

Además, de comunicar que Repsol acata las disposiciones y es una empresa que se preocupa por el desarrollo sostenible del país e informar sobre las acciones del grupo a nivel mundial, que puedan replicarse a nivel nacional.

Por esta razón y con el objetivo de generar un compromiso de la ciudadanía para trabajar de la mano en pro de los ecosistemas cercanos a nuestras operaciones se propone el mensaje “**Comprometidos con un mañana mejor**”

Medios de Comunicación

Una parte importante de la campaña es trabajar con los medios para que estos se sumen a la iniciativa y sirvan de transmisores de las iniciativas de la empresa, para ello es importante que los medios conozcan nuestro compromiso con los ecosistemas dañados y los esfuerzos de la compañía por remediarlos. Además, se espera despertar su interés y lograr su compromiso para que puedan darles seguimiento a las acciones realizadas por la compañía durante la duración de la campaña “Guardianes del Futuro”. Por ello, se emplearán los dos ejes de comunicación propuestos ya que debido a la magnitud de su alcance permite llegar a la gran mayoría de la población.

De esta manera, el mensaje clave para los medios de comunicación será que Repsol es una empresa que se preocupa y trabaja para demostrar sus valores y cómo éstos se encuentran presentes en cada proceso y dentro de las operaciones de su cadena de valor. Por ello, se propone el mensaje clave: “**Juntos somos #GuardianesDelFuturo**”.

Finalmente, se espera que al término de la campaña tengan una mejor percepción de Repsol.

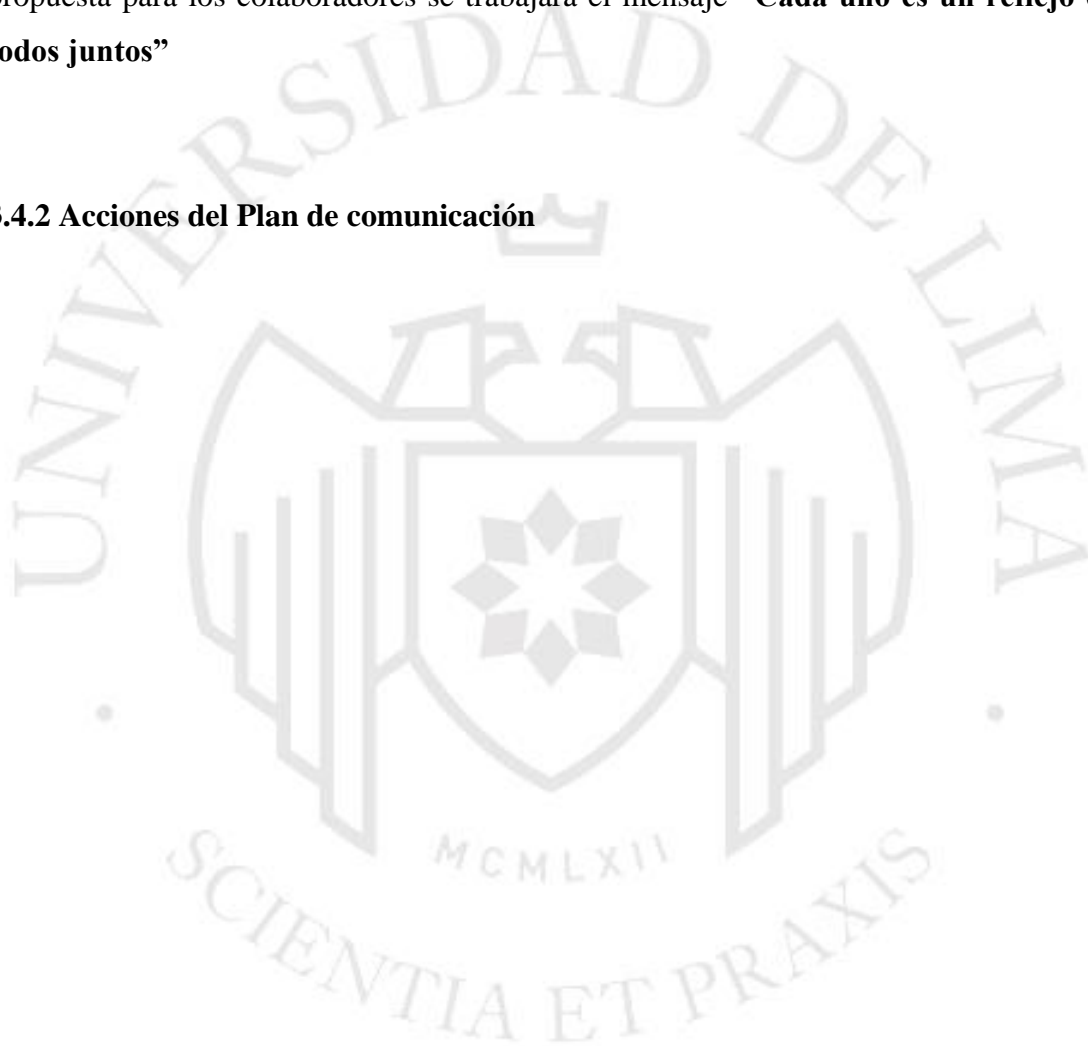
Colaboradores

Un actor relevante dentro de la estrategia es el colaborador interno, entendiendo que cada uno de ellos es finalmente un embajador de la marca, ayudan a expandir el mensaje. Por ello es importante reforzar los valores organizacionales, a través del **eje educativo** de comunicación, así como dar un mensaje de calma al informarles de cada acción que la empresa adopta como parte del plan de acción en La Pampilla y los acuerdos con los entes reguladores que buscan mejorar la imagen de la entidad, para lo cual se emplea el **eje informativo**. Por otro lado, es absolutamente necesario que los trabajadores

sean los primeros en enterarse de la campaña a realizarse y se hará hincapié en que al ser parte de la compañía también son Guardianes del Futuro.

A través de esta estrategia se busca reforzar el sentido de pertenencia a una empresa reconocida a nivel mundial por tener diversos esfuerzos en materias de sostenibilidad, recordándoles de cierta manera que cada uno de ellos no solo es parte de la organización, sino que agregan valor a la marca Repsol. Para ello, en la acción propuesta para los colaboradores se trabajará el mensaje **“Cada uno es un reflejo de todos juntos”**

3.4.2 Acciones del Plan de comunicación

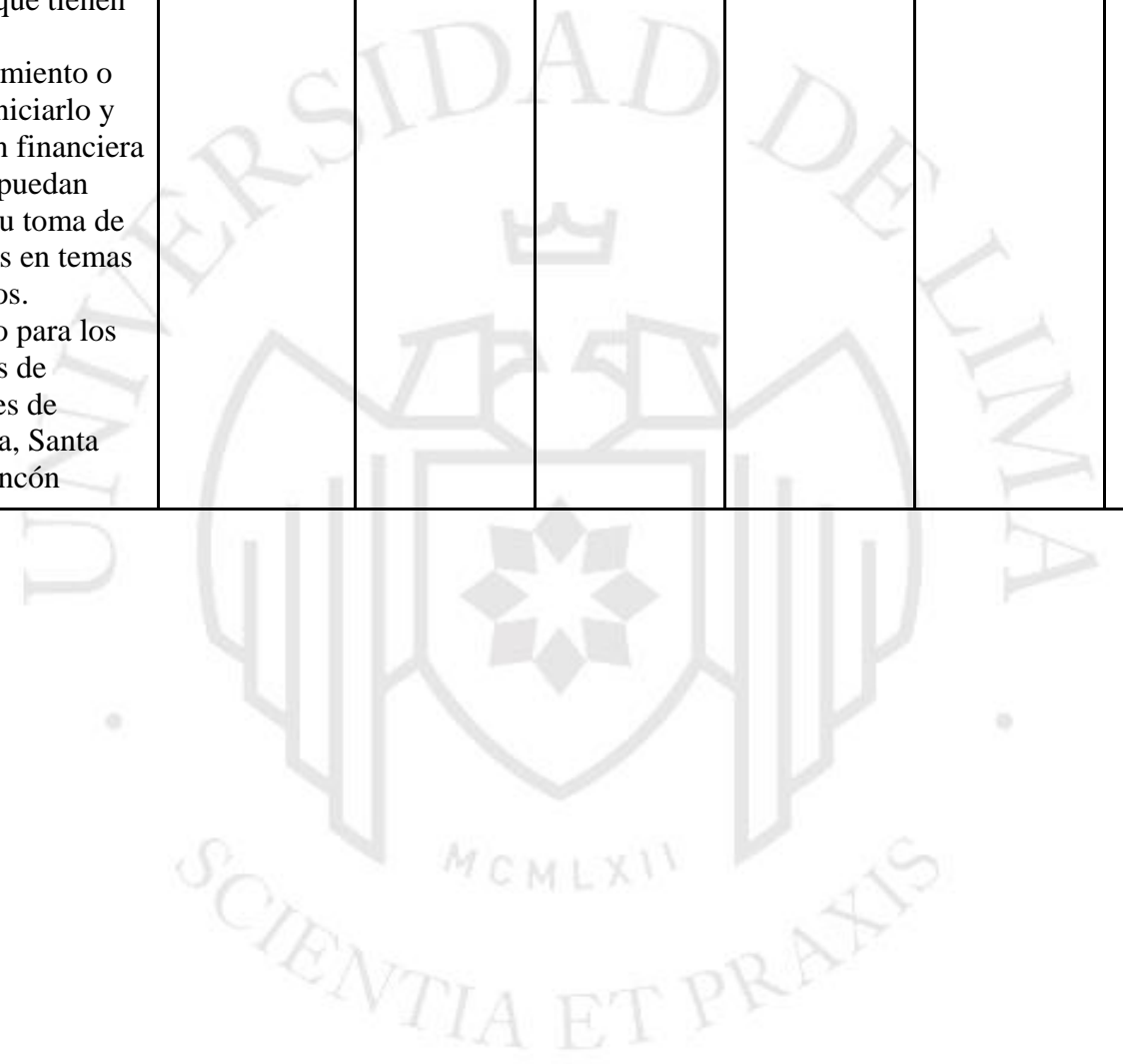


Objetivo 1	Posicionar a Repsol como una empresa confiable que se rige por una buena cultura y valores							
Estrategia 1.1	Promover los valores de transparencia y seguridad con los diversos grupos de interés							
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	KPI	Meta	KPI impacto	Meta	Responsable
Rueda de prensa para dar a conocer resultados del plan de acción y presentar la campaña	Convocatoria a los principales medios de comunicación a una rueda de prensa para informar sobre los resultados del plan de acción y presentar la campaña #GuardianesDelFuturo con el fin de mostrar proactividad y compromiso	Medios de Comunicación	Prensa escrita Televisión	Número de medios asistentes	Asistencia de 5 medios de comunicación	Número de medios que difunden la rueda de prensa	5 medios de comunicación difunden la rueda de prensa	Director de Comunicación y relaciones externas
Reunión presencial con los Organismos e Instituciones Públicas	Se reunirá el equipo de Repsol Perú con los representantes de SERFOR, OEFA y las municipalidades de los distritos afectados para informar sobre los	Organismos e Instituciones Públicas	Reunión presencial	Número de asistentes a la reunión	Asistencia del 100% de los convocados	Cantidad de organismos e instituciones interesadas en las actividades	80% de los asistentes	Área de Comunicación y Relaciones Externas

	resultados del plan de acción en la Pampilla y las estrategias utilizadas para la remediación del medio ambiente hasta el momento.					de la compañía		
Enviar dosieres digitales mensuales destinados a instituciones públicas sobre el desenvolvimiento de Repsol a nivel nacional y mundial en materias de sostenibilidad	Envío de dosieres digitales que, en principio informen sobre los resultados del plan de acción en La Pampilla y luego sobre los esfuerzos de Repsol en desarrollo sostenible a nivel nacional e internacional	Organismos e Instituciones Públicas	Mailing	Número de instituciones que abren el correo	5 instituciones leen los correos	Número de instituciones interesadas en las acciones de Repsol	5 instituciones se muestran interesadas	Área de Comunicación y Relaciones Externas
Realizar el ciclo de charlas virtuales "Reptalks" en el que el Director de Comunicación y Marketing Corporativo de Repsol Global	Se establecerá una fecha cada fin de mes (3) para que el Director de Comunicación y Marketing de Repsol Global converse con los colaboradores de la	Colaboradores	Charlas virtuales	Número de colaboradores asistentes a las charlas virtuales	Asistencia del 70% de colaboradores	Número de colaboradores que asisten y realizan preguntas en las charlas virtuales	El 30% de colaboradores realizan preguntas en las charlas virtuales	Director de Comunicación y Marketing de Repsol Global Director de Comunicación

invite a vivir los valores de la compañía	Pampilla para promover los valores de la compañía							ón y Relaciones Externas de Repsol Perú
Visitas guiadas mensuales de grupos de 30 personas de las comunidades afectadas a la Refinería La Pampilla para mostrar los procedimientos con transparencia	Convocatoria a personas de las comunidades afectadas de Ventanilla, Ancón y Santa Rosa con el fin de que participen de visitas guiadas a la refinería y puedan ver los procesos de cada operación.	Comunidad	Prensa escrita	Número de asistentes	Asisten 15 personas por mes	Número de asistentes que se muestran interesados por las operaciones de la Refinería y realicen preguntas	10 preguntas por grupo	Área de Comunicación y Relaciones Externas Recursos Humanos Área de Seguridad
Gestionar reportaje sobre la visita a La Pampilla	Gestionar el rebote de la primera visita en medios de comunicación (TV)	Medios de comunicación	Televisión	Números de canales interesados en realizar el reportaje	1 canal que realice el reportaje	Puntos de rating	4 puntos de rating	Área de Comunicación y Relaciones Externas
Capacitación a pescadores artesanales	Capacitar a pescadores en temas que tengan impacto en su bienestar: marketing para	Comunidad	Radio Flyer	Número de personas inscritas	90 pescadores	Número de asistentes	50% de personas inscritas	Área de Recursos Humanos

	<p>aquellos que tienen algún emprendimiento o piensan iniciarlo y educación financiera para que puedan mejorar su toma de decisiones en temas financieros. Destinado para los colectivos de pescadores de Ventanilla, Santa Rosa y Ancón</p>							<p>Área de Comunicación y Relaciones Externas</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---



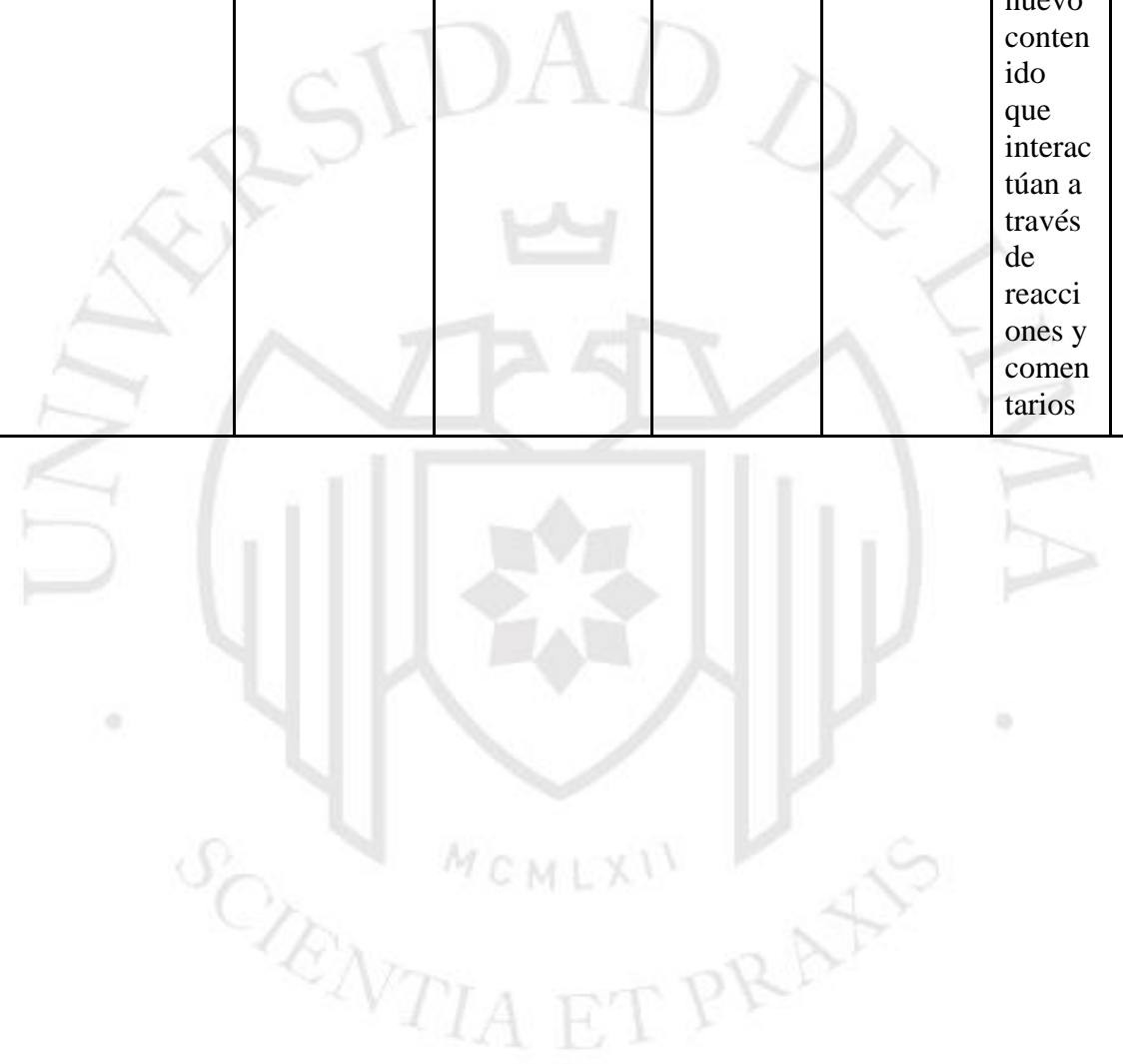
Objetivo 1	Posicionar a Repsol como una empresa confiable que se rige por una buena cultura y valores							
Estrategia 1.2	Situación a Repsol como una empresa socialmente responsable							
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	KPI	Meta	KPI impacto	Meta	Responsable
Implementar vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad promoviendo los proyectos de Repsol Perú en materias de biodiversidad	Implementación de vallas en las principales avenidas de Lima y Callao con artes llamativas sobre proyectos de Repsol Perú o en los que colabore en materias de biodiversidad. Estas redirigirán al público al landing page donde hay información más detallada.	Sociedad Clientes	Vallas publicitarias	Índice de visibilidad	3 millones de visualizaciones	Cantidad de personas que se muestran interesadas por la campaña #GuardianesDelFuturo	30% más de búsquedas de Repsol en redes	Área de Comunicación y Relaciones Externas
Desarrollar conversatorios en conjunto con SERNARP	Trabajo en conjunto con SERNARP para convocar al público en general	Organismos e Instituciones Públicas	Mailing Redes Sociales	Número de asistentes a las	Asistencia del 60% de las personas inscritas	Número de asistentes que se muestran interesados y	20% de los asistentes se muestran interesados y realizan	Área de Comunicación y

<p>donde se aborden temas sobre el cuidado de ecosistemas de la reserva nacional del sistema de islas, islotes e islas guaneras y la zona reservada de Ancón</p>	<p>sobre el cuidado de estas dos reservas naturales aledañas a la refinería La Pampilla.</p>	<p>Sociedad Comunidad</p>		<p>charlas</p>		<p>realizan preguntas al final de la charla</p>	<p>preguntas al final de los conversatorios.</p>	<p>Relaciones Externas</p>
<p>Creación y difusión de spot publicitario sobre logros y compromiso Repsol con la reducción CO2 en la pampilla y a nivel global</p>	<p>Creación y difusión de un spot publicitario informando sobre los logros de Repsol en la reducción de CO2 en sus operaciones y su compromiso de tener 0 emisiones para el año 2050. El spot redirigirá al landing page de compromisorepsol.pe</p>	<p>Medios de comunicación</p>	<p>Televisión</p>	<p>Puntaje de rating durante la emisión del spot publicitario</p>	<p>3 puntos de rating</p>	<p>Número de personas que se sienten atraídas por el spot publicitario e ingresan al landing page</p>	<p>10% de los televidentes ingresan al landing page</p>	<p>Área de Comunicación y Relaciones Externas Agencia de medios</p>

Objetivo 2	Generar engagement para el plan de actuación informativo en curso y darle continuidad							
Estrategia 1.1	Creación de la campaña #GuardianesDelFuturo							
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	KPI	Meta	KPI impacto	Meta	Responsable
Creación de manual de identidad de la campaña #GuardianesDelFuturo	Diseño del manual de marca de la campaña #GuardianesDelFuturo que mostrará la paleta de colores, tipografía, logo y logos permitidos.	Colaboradores	Paquete Adobe	Número de cambios realizados durante la creación de manual	2 cambios	-	-	Agencia de medios
Creación de video de lanzamiento de la campaña Guardianes del Futuro	Creación de un video de lanzamiento de la campaña a los colaboradores de Repsol Perú y al público externo. Este video tendrá un tono emotivo.	Colaboradores Sociedad	Intranet Mailing Facebook, Instagram, Youtube	Cantidad de visualizaciones	El 40% de los seguidores de sus principales redes	Cantidad de reacciones y acciones (comentarios y veces	El 30% de las vistas reaccionan y/o comparten el video	Área de Comunicación y Relaciones Externas

						compa rtida)		
Creación de parrilla de contenido #GuardianesDelFuturo para las redes sociales	Creación de la parrilla de contenido de #GuardianesDelFuturo para las principales redes sociales: instagram, facebook, youtube.	Medios de Comunicación (medios digitales)	Facebook, Instagram, Youtube	Número de nuevos seguidores	20% más de la cantidad de seguidores actual	Número de personas interesadas en el nuevo contenido que interactúan a través de reacciones y comentarios	El 20% de los nuevos seguidores interactúa con el nuevo contenido	Área de Comunicación Área de Social Media
Actualizar la landing page de compromiso Repsol y las redes de Instagram, Facebook, YouTube de en base a diseños sobre	Se cambian los diseños de estas principales redes sociales con los colores de la campaña, textos nuevos y fotos	Medios de Comunicación (medios digitales)	Facebook, Instagram, Youtube	Número de nuevos seguidores	20% más de la cantidad de seguidores actual	Número de personas interesadas en el	El 20% de los nuevos seguidores interactúa con el	Área de Comunicación y Relaciones Externas

#GuardianesDelFuturo						nuevo contenido que interactúan a través de reacciones y comentarios	nuevo contenido	
----------------------	--	--	--	--	--	--	-----------------	--



Objetivo 2	Generar engagement para el plan de actuación informativo en curso y darle continuidad							
Estrategia 1.2	Promover la campaña #GuardianesDelFuturo							
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	KPI	Meta	KPI impacto	Meta	Responsable
Colocar banners en ubicaciones estratégicas en las tiendas Repshops con la campaña	Colocación de banners con artes de la campaña #Guardianes Del Futuro en las tiendas Repshop que tengan un código QR para redirigir a través de linktree a las principales redes y al landing page	Clientes Sociedad	Tiendas Repshop	Número de nuevos seguidores	20% más de la cantidad de seguidores actual	Número de personas interesadas en el nuevo contenido que interactúan a través de reacciones y comentarios	El 20% de los nuevos seguidores interactúa con el nuevo contenido	Área de Comunicación y Relaciones Externas

<p>Difusión del video de lanzamiento de la campaña Guardianes del Futuro</p>	<p>Se remitirá el video para presentar a #GuardianesDelFuturo. Se repartirá para público interno y externo</p>	<p>Colaboradores Sociedad</p>	<p>Intranet Mailing Facebook, Instagram, Youtube</p>	<p>Número de visualizaciones</p>	<p>40% de seguidores de sus redes</p>	<p>Cantidad de interacciones</p>	<p>30% de las visualizaciones</p>	<p>Área de Comunicación y Relaciones Externas Área de Social Media</p>
<p>Pauta en redes sociales</p>	<p>Se invertirá en la promoción del contenido de la campaña Guardianes del Futuro</p>	<p>Medios de comunicación (digitales)</p>	<p>Facebook Ads Instagram Ads YouTube Ads</p>	<p>Número de visualizaciones</p>	<p>40% de seguidores de sus redes</p>	<p>Cantidad de interacciones</p>	<p>30% de las visualizaciones</p>	<p>Área de Social Media</p>

Repartir flyers a los clientes de estaciones de servicio para dar a conocer los resultados del plan de acción e invitarlos a conocer sobre la campaña #GuardianesDelFuturo	Los griferos se encargan de repartir flyers con las piezas gráficas para redirigir a los clientes que consuman en las estaciones de servicio al linktree	Clientes Sociedad	Estaciones de Servicio	Número de nuevos seguidores	20% más de la cantidad de seguidores actual	Número de personas interesadas en el nuevo contenido que interactúan a través de reacciones y comentarios	El 20% de los nuevos seguidores interactúa con el nuevo contenido	Área de Comunicación y Relaciones Externas
Creación y convocatoria del programa <i>Detectives de Playas</i>	Se invita a la gente de las comunidades aledañas a la Pampilla a reportar a través de instagram y facebook daños aún no resarcidos por del derrame etiquetando, de esta forma el equipo de #GuardianesDelFuturo se encargará de limpiar en un tiempo oportuno y comunicarlo por las mismas redes	Medios de Comunicación (digitales) Sociedad	Facebook, Instagram	Número de reportes de los <i>Detectives de Playa</i>	50 reportes	Número de reportes atendidos con éxito	80% de los reportes atendidos con éxito	Área de Comunicación y Relaciones Externas Área de Recursos Humanos

Objetivo 3	Generar una comunicación bilateral con el público en Facebook e Instagram							
Estrategia 1.1	Implementar el área de Social Media							
Acción	Detalle	Stakeholder	Medio/canal	KPI	Meta	KPI impacto	Meta	Responsable
Creación del área de Social Media	Se creará el área con el fin de contar con un Social Media manager y Community Manager que atiendan las redes sociales de la compañía	Medios de comunicación (medios digitales)	Linkedin	% de interacciones en redes	40% más de interacción bidireccional en redes	Cantidad de dudas resueltas	100% de las dudas resueltas	Área de Comunicación y Relaciones Externas
Creación de protocolo de respuestas ante comentarios negativos en redes sociales	Se creará un protocolo de respuestas para lograr una comunicación bilateral con el público y responder a los comentarios negativos, quejas	Medios de comunicación (medios digitales)	Facebook e Instagram	Cantidad de comentarios negativos	Reducción de comentarios negativos en un 30%	Net Sentiment positivo	Lograr un net sentiment positivo	Área de Comunicación y Relaciones Externas Área de Social Media

	y demandas de la sociedad							
Implementación de streamings en vivo, interactuando con el público acerca de las distintas acciones de Repsol que contribuyen al desarrollo sostenible	Se realizará streamings en vivo a través de Facebook e Instagram donde el científico Marino Morikawa explique en principio, el resultado del plan de acción en La Pampilla y más adelante comparta información sobre las acciones de Repsol en Perú en materias de desarrollo sostenible. El interactúa con los usuarios quienes podrán realizar preguntas.	Medios de Comunicación (digitales)	Facebook, Instagram, Youtube	Cantidad de conectados a los “en vivos”	100 personas conectadas	Cantidad de dudas resueltas	100% de las dudas resueltas	Área de Comunicación y Relaciones Externas Marino Morikawa

3.4.3 Cronograma, presupuesto y parrilla de contenidos

Cronograma y presupuesto

Ubicación electrónica:

<https://drive.google.com/drive/folders/1Wlbug-Ags5ho0geEXX-BYERGGRDW63k?usp=sharing>

Parrilla de contenidos

Ubicación electrónica:

<https://drive.google.com/drive/folders/1CzEH0bPOqbsuvqovPKs5-2zppFfiOphP?usp=sharing>



4. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

El presente plan de comunicación externa toma acción bajo el contexto de una mala gestión de crisis de la multinacional Repsol ocasionada por la serie de errores cometidos para la contención de la misma. La compañía comunica tardíamente su plan de acción, minimiza lo sucedido y evade toda responsabilidad respecto al derrame de petróleo ocurrido en la refinería La Pampilla. Esto impactó negativamente en las relaciones con sus principales grupos de interés.

De esta manera, el objetivo del plan es recuperar y mejorar la reputación de Repsol ante la sociedad peruana como una empresa confiable y creíble. En la actualidad la compañía se encuentra en el foco de la conversación nacional debido al evento adverso pero esta situación puede ser aprovechada por la organización para cambiar la percepción que se tiene de esta.

Para ello, en la realización del plan se encuentran de manera implícita diversos conceptos que ayudan a entender mejor lo acontecido y el porqué de las estrategias/acciones propuestas. En ese sentido consideramos los siguientes: comunicación externa, crisis corporativa, reputación corporativa, gobernanza corporativa, relaciones públicas, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y stakeholders.

Según Collado (2009), la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y/o servicios.

Entonces, los responsables de su gestión tienen la misión de mantener una buena relación entre la empresa y los distintos **stakeholders** mediante la gestión de una comunicación bidireccional que consolide el mensaje de la compañía con estrategias acordes a cada uno de los grupos de interés de Repsol.

Los stakeholders o grupos de interés son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa (Freeman, 1984). Estos varían de acuerdo al rubro de negocio de la compañía y durante una crisis deben ser priorizados de acuerdo al nivel de influencia que ejercen sobre la misma.

Cualquier situación prodromal que corra riesgo de escalar en intensidad, caer en el escrutinio de los medios masivos o el gobierno, interferir con las operaciones normales del negocio, poner en peligro la buena imagen pública de la cual goza la compañía o empleados o dañar a la compañía con respecto a sus ganancias y utilidades es considerada una **crisis corporativa**. (Fink, 1986)

Etapas de una crisis

Según Fearn - Banks (1996) las etapas de una crisis son las siguientes: detección, prevención, contención, recuperación y aprendizaje. En este caso concreto, se evidencia que Repsol no cumplió con la detección ni prevención del derrame a pesar del informe de la Marina de Guerra del Perú. Entonces, como primer error, minimizaron el impacto del derrame, seguido, comunicaron el plan de contingencia tardíamente y, por último, no asumieron responsabilidad alguna. Dichas acciones evidencian que Repsol comenzó a gestionar la crisis desde la contención.

Para un correcto manejo de crisis, la empresa debió verificar en su mapa de riesgos las posibles consecuencias de un desastre natural en sus operaciones y la forma en cómo abordar la situación con sus stakeholders.

Para cumplir con la etapa de detección, la empresa debió cerciorarse de la información que proveyó la Marina de Guerra del Perú y verificar por sus propios medios y tecnologías que no existía ningún riesgo en el mar para ejecutar el desembarque de petróleo.

La prevención se pudo trabajar si Repsol, al ser una empresa que por las características de sus operaciones cuentan con alto riesgo de afrontar una crisis, hubiera llevado a cabo de manera correcta un plan de contingencia previamente trabajado. Esto incluye designar un buen portavoz frente a los medios de comunicación, actuar

inmediatamente y no dejar paso a las especulaciones, no mentir y considerar crisis anteriores para mitigar los efectos negativos.

La Pampilla cuenta con la certificación ISO 14001 “Sistema de Gestión Ambiental”, la cual hace alusión al buen control de los impactos negativos que produce la organización en el medio ambiente durante el desarrollo de sus actividades. En base a esto se presume que contaban con un buen plan de contingencia para manejar cualquier crisis medioambiental.

Gestión de crisis

Halpern (2010), conceptualiza la gestión de crisis como la estrategia detrás de la interacción verbal, visual o escrita que mantiene una organización con sus públicos de interés antes, durante y después de la ocurrencia de un evento que tiene el potencial de restarle apoyo que necesita de ellos para alcanzar sus objetivos.

En ese sentido, el plan de comunicación propuesto dirige sus esfuerzos a enmendar los errores cometidos en un inicio por parte de la compañía y salvaguardar su **reputación**.

La reputación de una empresa “es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de sus expectativas” (Villafañe, 2015). En base a esto, en el caso de Repsol, se ha visto deteriorada debido a lo sucedido y las acciones tomadas por la empresa, las cuales agravaron el problema en vez de comunicar oportunamente la forma en que lo solucionarían. Dichos actos proyectaron en la sociedad peruana una imagen de insensibilidad, poca empatía e irresponsabilidad.

Dicho esto, una de las formas que tenemos en cuenta para recuperar la credibilidad y confianza en Repsol, es la de presentarla ante la sociedad como una **empresa socialmente responsable**, trabajo que la compañía emprendió hace mucho tiempo atrás. A través del plan, buscamos que la multinacional no sea percibida sólo

como la causante del desastre, sino también como un agente de cambio en materias de responsabilidad social a nivel nacional y mundial.

Según la International Organization for Standardization (ISO 26000) la Responsabilidad Social Corporativa refiere a la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que, entre otras cosas, contribuya al **desarrollo sostenible**. (2010)

El desarrollo sostenible tiene que ver con mejorar la calidad de la vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan. (Gland, 1991)

Hoy en día, con las nuevas tecnologías y su inmediatez, no podemos dejar de lado el entorno digital, ya que es un medio masivo y mediante el cual se forma la opinión pública, sea positiva o negativa. En el caso de Repsol, es aquí donde se generó la avalancha de críticas y demandas en medio de la crisis, hecho que la compañía no atendió de manera correcta. Dicha situación demostró que no tuvieron en cuenta el entorno digital en la gestión de sus **relaciones públicas**, por ello, el plan atiende este punto fomentando una comunicación bilateral con el público en sus principales redes sociales.

Según Castillo, las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Se postula la necesidad de que concurren una serie de acciones comunicativas entre la organización y sus públicos, internos y externos, a efectos de que se establezca una relación fructífera. (2010)

El plan se sostiene en demostrar, de manera tácita, la cultura y valores de la empresa, teniendo la transparencia como pilar fundamental de nuestras acciones. Por ello, buscamos evidenciar la buena gobernanza de Repsol a través de la emisión, a los principales públicos de interés, de los resultados obtenidos con el plan de acción a la fecha y las medidas de remediación a los stakeholders afectados.

Radebe define la gobernanza como la forma en que una organización se rige a sí misma y el método para administrar las empresas, como un Estado, al establecer sus

propias políticas, leyes y costumbres, que buscan mejorar el ambiente interno de la empresa buscando generar soluciones para los problemas emergentes de la separación de intereses entre los diferentes stakeholders. (2017)



5. LECCIONES APRENDIDAS

El aprendizaje que se obtiene en la realización del proyecto gira en torno a la importancia que tiene un buen manejo de crisis en las organizaciones y que la población cada vez es más vigilante del impacto ambiental de las empresas e imponen una condena social alta en caso de un desastre ecológico.

Asimismo, consideramos importante destacar la labor del comunicador y/o área de comunicaciones frente a una problemática, del tamaño que fuese, para su control y evitar que escale a una crisis. Dicha gestión, mediante el empleo de una comunicación asertiva, con los mensajes adecuados y oportuna, características que estuvieron ausentes dentro de la gestión de crisis en Repsol, puede contrarrestar en cierto grado el impacto negativo hacia la marca.

Por otro lado, una mala gestión de crisis tiene un impacto negativo en la reputación de la marca y puede demostrarse a través del rechazo por parte de la sociedad. Un ejemplo de ello, es el llamado a dejar de consumir los productos y/o servicios que ofrece la compañía o reemplazarlos por los de su competencia, impactando negativamente en su economía. De manera concreta, en el caso Repsol, se encontraron manifestaciones de rechazo contra la marca; se pidió que no se consuma en sus estaciones de servicio, el cierre de sus operaciones en el país, entre otras cosas que perjudicaban a la marca Repsol.

Asimismo, rescatamos que Repsol es una marca fuerte que se encuentra bien posicionada en el mercado peruano, pues, a pesar del desastre ecológico ocurrido durante la gestión de sus operaciones, no terminó en una catástrofe que pudiera haber cerrado sus operaciones en La Pampilla.

Un aspecto importante a destacar es que cuando una organización se enfrenta a una crisis, no puede prescindir de algunos principios básicos para el manejo de esta como: tener la información completa y detallada, contar con un vocero entrenado, asumir cierto nivel de responsabilidad, emplear un tono de comunicación empático y, sobre todo, decir

la verdad. En ese sentido, Repsol pudo evitar parte del impacto negativo en su reputación si hubiera operado bajo estos lineamientos.

Asimismo, rescatamos que Repsol es una marca fuerte que se encuentra bien posicionada en el mercado peruano, pues, a pesar del desastre ecológico ocurrido durante la gestión de sus operaciones, no terminó en una catástrofe que pudiera haber cerrado sus operaciones en La Pampilla.

Se ha podido corroborar que, en la actualidad, la sociedad es más sensible respecto a temas medio ambientales y condena cualquier acción de las empresas que perjudiquen el ecosistema. Asimismo, al día de hoy nos encontramos en un mundo donde el usuario digital está empoderado y tiene un papel activo como prosumidor, al no solo recibir información sino de crearla, difundirla y ejercer presión sobre las empresas. En este caso en concreto, la ola de críticas que nació en redes sociales se plasmó en manifestaciones (marchas, banderazos, etc).

Asimismo, constatamos la importancia que tiene un área de Social Media en las organizaciones que se encargue de gestionar las estrategias en redes sociales y mantener una comunicación bilateral con el público. Particularmente en el presente caso, Repsol Perú creó una cuenta en Twitter y YouTube, a raíz de la crisis y en sus principales cuentas, Facebook e Instagram, no se relacionaba con la sociedad. Ninguna de ellas contó con el engagement esperado, sino que se propagó una avalancha de críticas que no fueron atendidas por la compañía.

Mediante el desarrollo del caso, se pudo analizar una problemática real, como el de las empresas del sector de hidrocarburos que, a pesar de contar con tecnología y medidas de seguridad, en teoría eficientes, siempre incurren en negligencias, principalmente en derrames de crudo. Sin embargo, a raíz de una crisis, siempre se encuentran oportunidades de mejora para una compañía y en este caso, es la de poder presentar, a nivel nacional, a Repsol como la compañía que es; transparente, segura, innovadora y eficiente, asimismo como un agente activo que trabaja en pro del desarrollo sostenible del país.

La creación del plan de comunicación supuso un reto debido a las características del rubro del negocio, pues, el sector de extracción de recursos naturales e hidrocarburos ya cuenta con una percepción atribuida a la contaminación del medio ambiente. Además, tenemos que añadir la inmediatez necesaria para atender la crisis de manera adecuada, con los mensajes correctos y delimitando tiempos realistas para cumplir los objetivos.

Una lección importante que nos deja la realización del caso y que sirve como aporte para futuros estudios es que para que una campaña de comunicación sea eficiente no basta solo con una campaña digital si no está enfocada en las necesidades de las personas. Lo primero siempre debe de ser entenderlas y a partir de ello toda herramienta de comunicación es útil. En el caso de Repsol, se ejecutó una estrategia digital con fines informativos sobre los avances del plan de acción que no priorizó una comunicación bidireccional con la ciudadanía ni intentó responder a sus dudas, hecho que perjudicó aún más su reputación.

Es importante señalar que el estudio de públicos para una campaña de comunicación es de suma importancia, pues de esta manera se podrán escoger las acciones adecuadas para cada stakeholder. En este caso, las acciones directas de Repsol para las comunidades afectadas no fueron las más adecuadas, hecho que fue contraproducente debido a que el único medio por el cual pueden empezar a posicionarse con ellas es a través de una relación directa entre la empresa y las comunidades, pues debido a su nivel socioeconómico, no son personas que cuentan con teléfonos móviles modernos y un plan de datos que les permita ser usuarios activos de las redes sociales.

Finalmente, a través del trabajo se reafirmó la importancia del buen relacionamiento con las comunidades aledañas, pues son un stakeholder que tiene un nivel de influencia alto sobre la empresa y le brinda una licencia social para operar en su periferia. Por ello, la compañía, debe generar un impacto positivo con ellas mediante actividades o iniciativas que promuevan su desarrollo y puedan tener una opinión positiva sobre la empresa en caso sean abordados por medios de comunicación.

REFERENCIAS

Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas (página 61). Recuperado de https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf

CPI. (abril de 2019). *Perú: Poblacional 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. Nueva Jersey: LEA'S Publishers.

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Nueva York: Amacom.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. London. Recuperado de <http://alepic.com.ar/Dialnet%20La%20Teoria%20De%20Los%20Stakeholders-2471547.pdf>

Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis: Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. Santiago de Chile: RiL editores.

IPSOS. (septiembre de 2018). Informe de distribución poblacional, genero, edad y nivel socioeconómico. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-09/anexo_1_-_distribucion_poblacional_setiembre_2018.pdf

Munro, D. (1991). *Cuidar la tierra: Estrategia para el futuro de la vida* (página 3). Recuperado de:

https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/30976/CFE_SSL_SP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Navarro, M. (2020). Engagement en marketing: ¿qué es y cómo mejorarlo?. Recuperado de: <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/engagement>

Norma Internacional (2010). Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000). 1era edición.

Radebe, S. (2017). The benefits of good corporate governance to small and medium enterprises (SMEs) in South Africa: A view on top 20 and bottom 20 JSE listed companies. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323682880_The_benefits_of_good_corporate_governance_to_small_and_medium_enterprises_SMEs_in_South_Africa_A_view_on_top_20_and_bottom_20_JSE_listed_companies

Villafañe y Asociados (2015). La reputación corporativa: Lo que es y lo que parece ser. Recuperado de: <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa-que-es-y-que-parece-ser/>



ANEXOS

Anexo 1: Comunicado oficial propuesto



Desde Repsol, lamentamos el desastre natural ocurrido en la refinería La Pampilla en enero de 2022 durante las operaciones de nuestra cadena de valor y no haber transmitido de manera adecuada nuestros compromisos y acciones realizadas para remediar el impacto tanto en el medio ambiente como de las comunidades afectadas.

Por ello, queremos hacer de conocimiento público las acciones y resultados, a la fecha, de nuestro plan de acción para la remediación y limpieza de playas. Así como, de las acciones destinadas a las comunidades. De esta manera, tenemos los siguientes resultados.

Apoyo a Comunidades

1. Se efectuó el pago de adelanto de compensación a más de 4500 personas
2. Se entregaron más de 8500 vales de primera emergencia

Limpieza de playas: valor máximo alcanzado

3. A la fecha, hemos alcanzado un 95.7% de cumplimiento del plan de acción
4. Se llevó a cabo la limpieza de 28 playas
5. Se han empleado 144 unidades de maquinaria pesada
6. Se puso a disposición 38 skimmers (equipo de limpieza marina de alta eficiencia)
7. Se han instalado más de 11000 metros de barreras de contención
8. Se ha dispuesto de 68 tanques de almacenamiento
9. A la fecha, empleamos 54 embarcaciones menores y 35 embarcaciones mayores
10. Contamos con más de 2900 personas trabajando en los operativos de limpieza

Asimismo, queremos anunciar que estamos trabajando en una campaña para atender la problemática en la conversación nacional de la extracción de recursos naturales y sus efectos en el medio ambiente. Teniendo en cuenta que hace más de una década nos dimos la tarea de **Inventar el Futuro**, ahora nos toca **protegerlo**. Por ello, proponemos **#GuardianesDelFuturo** como una campaña en la que comprometemos a la marca a ser vigilantes y rigurosos en toda nuestra cadena de valor.

Repsol ratifica su compromiso con el desarrollo sostenible del país y de las comunidades aledañas a las operaciones de su cadena de valor. Asimismo, se compromete a proteger los ecosistemas para las futuras generaciones.

Lima, 25 de abril de 2022

Anexo 2: FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Multinacional con amplia experiencia (50 años) en el sector de hidrocarburos. 2. Experiencia en la gestión de complejos industriales (7 a nivel mundial). 3. Abastecimiento del 40% de combustibles líquidos a nivel nacional. 4. Gran cadena de distribución (600 estaciones de servicio estratégicamente ubicadas a nivel nacional). 5. Diversidad de ofertas en su cartera de productos y servicios; Estaciones de servicio; Lubricantes y especialidades; Asfalto; Combustibles para empresas y negocios; Distribuidores Mayoristas Pampilla. 6. Ubicada en el puesto 15 del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOSUR) 7. Premio Desarrollo Sostenible (2018) otorgado por el Ministerio de Energía y Minas. 8. Posee tecnologías para llevar a cabo sus operaciones de extracción de azufre en combustibles (gasolina y diesel). 9. Líder de las refinerías en Sudamérica en seguridad y gestión de riesgos. 10. Miembros del European Round Table of Industrialists (ERT), asociación de las mayores empresas industriales a favor del comportamiento ético y la máxima transparencia. 11. Única empresa en el sector hidrocarburos a nivel mundial con el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia al alza en consumo de energías renovables. 2. Aumento de la producción de automóviles eléctricos. 3. Vuelta a la normalidad. La gente vuelve a usar sus automóviles con normalidad debido al fin del toque de queda instaurado a principios de la pandemia. 4. Gran cadena de distribución para informar masivamente sobre las acciones para restablecer el medioambiente. 5. Demanda de una comunicación transparente y bilateral entre Repsol y la sociedad.

compromiso de generar cero emisiones de CO2 para el año 2050.	
Debilidades	Amenazas
<p>Operativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de operaciones elevado 2. Residuos contaminantes 3. Plan de contingencia ineficiente o inexistente 4. Reincidencia en derrames de petróleo (2013) <p>Comunicacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Inexistencia o deficiente ejecución del manual de crisis de la refinería La Pampilla 6. Comité gerencial debilitado por mal manejo de crisis 7. Deficiente cascadeo de protocolos desde Repsol Global a Repsol Perú <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia o deficiente ejecución del manual de crisis de la refinería La Pampilla. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de tsunamis, oleajes anómalos en las costas peruanas. 2. Alza del precio de combustibles debido a factores internacionales. 3. Inestabilidad política/económica del país. 4. Tendencia al alza en consumo de energías renovables. 5. Medidas legales del estado peruano y/o diversas instituciones públicas en contra de Repsol. 6. Nueva legislación para el sector de hidrocarburos. 7. Competencia con otras empresas multinacionales.

Anexo 3: Engagement Rate

Fórmula:

$$\text{Engagement rate:} \\ \frac{\text{N}^\circ \text{ de interacciones} / \text{N}^\circ \text{ de posts}}{\text{N}^\circ \text{ de seguidores}} \times 100$$

Datos:

Red social: Instagram

Periodo: 19 enero – 19 febrero del 2022

Número de interacciones: 20,530

Número de posts: 69

Número de seguidores: 35,500

Resultado:

$$\frac{20530/69}{35500} \times 100\% = 0,8\%$$