

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

Cesia Alessandra Burga Burga

Código 20150197

Lima – Perú

Mayo de 2022





**PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA
REPSOL**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
1 PRESENTACIÓN.....	10
2 ANTECEDENTES.....	12
2.1.1 Otros impactos medioambientales generados por Repsol	14
2.1.2 Reputación corporativa de Repsol Perú.....	14
2.1.3 Tardía activación del plan de contingencia.....	14
2.1.4 Factor medioambiental	15
2.1.5 Factor económico.....	17
2.1.6 Factor político	18
2.1.7 Factor legal	19
2.2 Análisis del microentorno	19
2.2.1 Historia de Repsol Perú	19
2.2.2 Productos y servicios	20
2.2.3 Cultura y valores	20
2.2.4 Organigrama	20
2.2.5 Análisis FODA	21
2.2.6 Mapeo de Stakeholders	22
2.2.7 Actuación de Repsol frente al siniestro	25
3 FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	30
3.1 Ámbito estratégico	31
3.1.1 Objetivo general.....	31
3.1.2 Objetivos específicos	31
3.1.3 Fases del plan de comunicación.....	31
3.1.4 Roles y responsabilidades	35
3.1.5 Identidad de la estrategia	36
3.1.6 Mensajes	38
3.2 Ámbito táctico	39
3.2.1 Mensajes por stakeholders	39
4 LECCIONES APRENDIDAS.....	58



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA de Repsol Perú	21
Tabla 2 Mapeo de Stakeholders	22
Tabla 3 Tabla de descripción de los roles y responsabilidades del equipo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Externas	35
Tabla 4 Objetivo específico 1 Estrategia 1.1	43
Tabla 5 Objetivo específico 1. Estrategia 1.2	45
Tabla 6 Objetivo específico 2. Estrategia 2.1	47
Tabla 7 Objetivo específico 2. Estrategia 2.2	48
Tabla 8 Objetivo específico 2. Estrategia 2.3	50
Tabla 9 Objetivo específico 2. Estrategia 2.4	52
Tabla 10 Objetivo específico 2. Estrategia 2.5	54
Tabla 11 Objetivo específico 3. Estrategia 3.1	56
Tabla 12 Objetivo específico 3. Estrategia 3.2	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Derrame de petróleo vista desde el satélite Perú SAT-1	13
Figura 2 Participación porcentual del mercado por marca 2021	17
Figura 3 Actividad pesquera del Perú desde el 1 de Enero hasta el 5 de Junio del 2020.	18
Figura 4 Organigrama de Repsol Perú.....	20
Figura 5 Entrevista a gerenta de Comunicaciones y Relaciones Institucionales de Repsol Perú.	25
Figura 6 Comunicado Repsol Perú	25
Figura 7 Entrevista a Jaime Fernández-Cuesta, presidente de Repsol Perú.	26
Figura 8 Imagen extraída de twitter.	27
Figura 9 Noticia La República.....	27
Figura 10 Reporte de limpieza de playas.....	28
Figura 11 Padrón de afectados por derrame de petróleo	29
Figura 12 Colores secundarios del Manual de Identidad de Repsol.....	37
Figura 13 Versión principal a línea de logo Repsol.....	37

RESUMEN

A inicios de año Repsol se vio envuelta en un crisis de reputación a raíz del derrame de petróleo en la Refinería La Pampilla, más allá del derrame, lo que da inicio a la crisis fue la acción tardía, el no hacerse responsable de lo sucedido y minimizar el problema, adicional a eso muchas personas de comunidades ubicadas a los alrededores de la Pampilla manifestaron que Repsol les estaba dando vales de consumo, lo que evidenció la nula empatía con las **comunidades afectadas** ante lo ocurrido y, lo que consideraron haber sido un estrategia bien utilizada, se convirtió en todo lo contrario, esto se agrava cuando habla la portavoz de la empresa, gerenta de Comunicaciones y Relaciones Institucionales. A raíz de todo esto, el presente trabajo consiste en un plan de comunicación externa para mejorar la imagen y reputación de Repsol Perú y, recuperar la confianza de los públicos de interés más afectados por la falta de acción frente al derrame de petróleo en enero de 2022.

Palabras clave: comunidades afectadas, imagen y reputación, percepción de los stakeholders, comunidad y medio ambiente.

ABSTRACT

At the beginning of the year Repsol was involved in a reputational crisis as a result of the oil spill at the La Pampilla Refinery, beyond the spill, what started the crisis was late action, not taking responsibility for what happened and minimizing the problem, in addition to that, many people from communities located around La Pampilla stated that Repsol was giving them consumer vouchers, which evidenced the lack of empathy with the affected communities in the face of what happened and, what they considered to have been a strategy well used, it became the opposite, this is aggravated when the speaker of the company, manager of Communications and Institutional Relations, speaks. As a result of all this, the present work consists of an external communication plan to improve the image and reputation of Repsol Peru and recover the trust of the public of interest most affected by the lack of action in the face of the oil spill in January 2022.

Keywords: affected communities, image and reputation, perception of stakeholders, community, and environment.

1 PRESENTACIÓN

Repsol, es una empresa española que opera en el Perú desde 1995, convirtiéndose en uno de los grupos económicos más importantes en cuanto a volumen de facturación, recaudación fiscal y es el principal inversor en campaña de exploración petrolera. Actualmente, viene atravesando una de las peores crisis debido a que el 15 de enero del 2022, se reportó ,inicialmente, un derrame de 7 galones de petróleo que se produjo mientras el buque Mare Dorium descargaba crudo en el terminal de la Refinería La Pampilla, operada por Repsol. La crisis inicia por la falta de transparencia al comunicar, ya que como se menciona inicialmente solo se reportaron siete galones, al pasar los días, esa cifra incrementó a 6000, lo que generó la indignación de la comunidad.

A través de redes sociales (facebook, instagram y twitter) los usuarios comenzaron a realizar comentarios negativos y pidiéndole a repsol que se haga cargo, se viralizó el enlace #RepsolHazteCargo, muchas personas compartían tuits con este hashtag mostrando su indignación frente a la empresa española, que en un inicio, a través de su gerenta de Comunicación y Relaciones Institucionales, eludió responsabilidad, manifestando que ellos no eran responsables del desastre. Dentro de los principales problemas que abarcan la crisis de Repsol están el no admitir la culpa y la repsonsabilidad de lo sucedido, indirectamente echar la culpa a otros, no actuar tempranamente, minimizar el problema, no mostrar ningún tipo de empatía, no ser transparentes con lo que comunicaban y la equivocada portavoz elegida para manifestar los hechos. Finalmente, a un mes de lo ocurrido se realiza un balance del desastre en el que se informa que la cantidad de barriles derramados fueron 11900, dando pie al peor desastre crisis ecológico del Perú, dañando no solo el mar y la arena, tambien puso en riesgo a los animales marinos.

Debido a la evidente crisis, se ha creado un plan de comunicación externa que tiene como objetivo mejorar la imagen y reputación de Repsol Perú, para recuperar la confianza de los públicos de interés más afectados por la falta de acción frente al derrame de petróleo en enero de 2022. La duración de este plan es de 11 meses, se desarrollará mediante una estrategia en redes sociales: Facebook e Instagram.

Este plan contempla tres objetivos específicos: Diseñar un plan de comunicación dando a conocer las acciones de remediación que Repsol lleva a cabo, el segundo se enfocará en reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla y, finalmente, diseñar un plan de prevención para actuar frente a una crisis futura.

El plan está dividido en tres fases, cada una se enfoca en distintos públicos de interés, entre las principales acciones están: visibilizar todas las acciones de prevención, limpieza de playas y recuperación de las especies marinas que se viene realizando. Luego, en la segunda fase en cuanto a la actualización del plan de prevención, se sugiere actualizar de forma trimestral, así mismo, el programa “Mi Compromiso Contigo”, “Capacitándonos” y “Aprendiendo a cuidar el medioambiente”. Finalmente, la tercera fase se enfoca en la gestión humana, a través de la creación de un Comité de Crisis y capacitación a todos los trabajadores. Finalmente, todas estas acciones se comunican, a través de las piezas de comunicación propuestas:

- 1.1 Material #1: Landing page “Hasta que todos ganen”.
- 1.2 Material #2: Manual de identidad de la campaña.
- 1.3 Material #3: Piezas gráficas sobre el avance de remediación.
- 1.4 Material #4: Piezas gráficas sobre el programa “Capacitándonos”.
- 1.5 Material #5: Piezas gráficas sobre el programa “Date una escapada”.
- 1.6 Material #6: Piezas gráficas sobre el programa “Mi compromiso contigo”.
- 1.7 Material #7: Piezas gráficas sobre el programa “Aprendiendo a cuidar el medioambiente”.
- 1.8 Material #8: Piezas gráficas sobre dirigida a los colaboradores.
- 1.9 Material #9: Protocolo frente a objeciones o críticas del plan de comunicación.

Ubicación electrónica:

https://drive.google.com/drive/u/2/folders/15SkV1cpEtRviWsFPoIBuy_F7ZaQr1bXp

2 ANTECEDENTES

El 15 de enero del 2022 se reportó el derrame de barriles de petróleo, mientras el buque Mare Dorium descargaba crudo en el terminal de la Refinería La Pampilla, operada por Repsol. Inicialmente, la empresa manifestó que fueron 7 galones, luego de unos días 6000 barriles, posteriormente, se duplicó.

Según lo que mencionó Tine Van Den Wall Bake, gerenta de Comunicación y Relaciones Externas, en una entrevista:

“El 15 de enero en el momento que hay la explosión del Volcán Tonga, y se verifica que no hay una alerta de tsunami emitida para las costas del Perú, nosotros proactivamente llamamos y hacemos una consulta a la Unidad de la Marina de Guerra del Perú, de tráfico marítimo, que es TRAMAR, para ver si había alerta de tsunami, nos confirman que no hay ningún tipo de alerta para el litoral peruano y que podíamos proseguir con la descarga del buque” (RPP Noticias, 2022, 1m3s).

Luego de lo mencionado señala que continuaron con la descarga, ya que no había ninguna alerta y en la tarde llegó un oleaje anómalo que generó que se rompa los cabos de estribor y que el buque se vaya contra las instalaciones de la Refinería de la Pampilla, asimismo Van Den Wall Bake, manifestó que aplicaron de forma inmediata todo el protocolo, se paralizó la bomba de descarga y se activó el plan de contingencia, posteriormente pasaron a informar a las autoridades competentes: DICAPI, OEFA, OSINERGMIN, y a las 00:08 horas llega a las instalaciones la autoridad marítima del Perú que emite un acta en que señala que se ha desplegado correctamente el plan de contingencia. (RPP Noticias, 2022, 3m30s). Lo mencionado anteriormente resulta contradictorio, pues según lo que informan el MINAM y la OEFA es que Repsol había señalado que el crudo derramado equivalía a 7 galones aproximadamente. Después de contar los hechos del 15 de enero, lo que generó la crisis de comunicación fue la afirmación de la gerenta de Comunicación y Relaciones Externas señalando que ellos no eran responsables.

La situación de Repsol se ve aún más complicada porque según el informe de balance realizado por Cooperación se determinó que los barriles derramados fueron 11900, los

daños han sido evidentes en el mar y la arena contaminada, sin embargo, es poco visible el impacto social que ha ocasionado este derrame. (CooperAcción, 2022, p. 2).

Por otro lado, lo que se termina por confirmar con la pronunciación del capitán del buque Mare Dorium, Giacomo Pisani, fue que todo inicia a las 5:25 p.m. cuando evidencian una mancha de petróleo en el mar, a raíz de que se rompe una de las boyas de las que estaba sujetado el buque, luego de eso entre las 5:30 y 7:00 pm se habrían roto dos boyas más, por lo que el capitán solicita la presencia de un práctico, persona especializada en asesoramiento sobre el comportamiento de la nave y las amarras, considerando las condiciones del mar y los vientos, quien llegó a las 11:05 p.m., así mismo solicitaron la presencia de buzos para inspeccionar la conexión de las mangueras de descarga, quienes llegaron a las 2 a.m. además de esto, OSINERGMIN, reportó que el motivo de la fuga se debió a un probable movimiento brusco del buque. (CooperAcción, 2022, p. 4).

La tardía repuesta de la Repsol frente al derrame evidencia una acción irresponsable, pues muchos expertos en el tema señalan que si Repsol hubiese actuado y alertado de forma rápida el panorama hubiese sido diferente, además se puede evidenciar la falta de capacitación frente a una emergencia como esta por parte del personal de Repsol. (CooperAcción, 2022, pg 5). Además, Gino Passalacqua Walter, oceanógrafo peruano radicado en EE.UU, no se equivocó al decir que el estimado de 6000 barriles que se dijo en un inicio podría ser mayor, luego de observar las imágenes que captó el satélite PeruSAT-1, que se puede apreciar en la siguiente imagen.

Figura 1 Derrame de petróleo vista desde el satélite Perú SAT-1



Fuente: Satélite PerúSAT-1 capta la dimensión del desastre del petróleo de Repsol, La República, 2022).

Análisis del macroentorno

2.1.1 Otros impactos medioambientales generados por Repsol

No es la primera vez que en la Refinería La Pampilla se produce un derrame de petróleo, esto también ocurrió en el 4 de febrero de 2013, contaminando aproximadamente 2 kilómetros del mar de Ventanilla; sin embargo, se consideró de menor impacto.

2.1.2 Reputación corporativa de Repsol Perú

Según los resultados del 2021 de Merco Empresas, Repsol se ubicó en el puesto 15, subiendo tres puntos a diferencia del año 2020. Así mismo, en el sector de Petróleo y gas ocupó el primer lugar de la lista, seguido por de su competencia: Calidda, Petroperú, Primax y Pluspetrol. (Merco Perú, 2021, sección Merco Empresas).

2.1.3 Tardía activación del plan de contingencia

A raíz del derrame, Repsol debió activar su plan de contingencia, que según OSINERGMIN (2007), es un “instrumento de gestión elaborado para actuar en caso de derrames de Hidrocarburos, sus derivados o material peligroso y otras emergencias tales como incendios, accidentes, explosiones y desastres naturales”. (p.14). Sin embargo, lo que indicó la Presidencia de Consejos de Ministros en ese entonces fue que al parecer Repsol no tendría un plan de contingencia (Canal N, 2022), siendo un requerimiento obligatorio según el Reglamento de Seguridad para las Actividades de Hidrocarburos y modifican diversas disposiciones.

Según el modelo que OSINERGMIN propone sobre plan de contingencia, se observa que frente a un siniestro se debe tener una acción de respuesta, en el caso de Repsol, debió ser frente a al derrame en cursos de agua y, señalan algunas acciones que se deberían tomar después del derrame.

2.1.4 Factor medioambiental

Entre las zonas comprometidas se encuentran los distritos limeños de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay, contaminándose una total de 24 playas y arenas entre las cuales están: Ventanilla: Bahía Blanca, Costa Azul y Caveró. - Santa Rosa: Playa Chica, Playa Grande 1, Playa Grande 2, Hondable y Los Corales. - Ancón: Dieciocho Ancón, Hermosa, Las Conchitas, Miramar 1, Miramar 2, San Francisco Chico, San Francisco Grande, D´onofrio, Casino Náutico, Enanos, Esmar 1, Esmar 2 y Los Pocitos. - Aucallama: Chacra y Mar, Chacra y Mar-Peñón. - Chancay: Playa el Cascajo-Peralvillo. (MINSAs, 2022, 27 de enero). Así mismo, dos reservas nacionales, la Zona Reservada de Ancón y parte de la reserva nacional Sistema de Islas, Islotes y Puntas Guaneras, también sufrieron las consecuencias de este desastre, si bien es cierto el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) solicitó a través de cinco cartas a Repsol que envié el plan de acción frente a la contaminación de dichas áreas naturales protegidas, cabe mencionar que el SERNANP le dio autorización a Repsol para que pueda ingresar a dichas áreas con el fin de realizar la limpieza necesaria; sin embargo, hasta el 15 de febrero no hubo respuesta alguna.

Por otro lado, el impacto ambiental no recae solo en la contaminación del mar, también la fauna marina y las especies en peligro de extinción que sufrieron los efectos, pues según lo señalado por el MINAM, a un mes de lo ocurrido se registraron un total de 260 aves muertas, siendo el guanay la especie más dañada. (2022, 15 de febrero), Con la acción del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) pudieron rescatar muchas aves en riesgo.

Al 21 de marzo, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), ha sancionado a Repsol y le ha impuesto multas por: incumplir la medida administrativa de identificación de zonas afectadas por el derrame, incumplir la limpieza de todas las zonas afectadas, incumplir la medida administrativa de contención y recuperación de hidrocarburo, presunta presentación de información falsa en el Reporte de Emergencias Ambientales, incumplimiento de la medida administrativa de contención, recuperación y limpieza de la bahía de las Áreas Naturales Protegidas y en otras áreas marinas, sumando un total de 18 UIT equivalente a un poco más de 78 millones de soles.

A tres meses del derrame, la OEFA ha supervisado las acciones de limpieza que viene ejecutando Repsol y le ha ordenado cambiar su método de limpieza de playas, pues vienen realizando una mezcla de arena impregnada con petróleo crudo con arena limpia en la zona supramareal, esta metodología se viene aplicando en distintas playas contaminadas. Asimismo, les exigen que acrediten la metodología que usan para limpiar las playas y su eficacia de estas. (13 de abril de 2022)

Según los últimos reportes de Repsol, a través de su página web, han realizado un avance del 95.7% del cumplimiento del plan de acción, esto resulta contradictorio con lo señalado en la última pronunciación de la Defensoría del Pueblo, pues ha indicado que ninguna de las playas contaminadas ha sido declarada limpia o saludable, asimismo, puso en aviso a Repsol y al gobierno de acelerar la limpieza de las zonas afectadas con el fin de detener los impactos que han conllevado dicha situación. (2022, 15 de abril).

Dentro de las principales acciones para reivindicar los daños, Repsol se ha aliado a diversos científicos expertos entre los principales están: Marino Morikawa, especialista en nanotecnología y limpieza ecológica; Daniel Cruz, experto en manejo de derrames de

petróleo; Valeria Ruoppolo, especialista veterinaria.(Compromiso Repsol, 2022, sección testimonial).

2.1.5 Factor económico

Según AGESP, Repsol tenía una participación porcentual del 12.58, ubicándose debajo de sus principales competidores, Primax y Petroperú.

Figura 2 Participación porcentual del mercado por marca 2021



Fuente: Facebook AGESP – Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio del Perú.

La actividad pesquera viene de enfrentar la crisis del COVID-19, pues según la base de datos de Universal Fishing Watch, la actividad pesquera cayó alrededor de un 80% luego de que el gobierno peruano declare cuarentena. El efecto de la enfermedad pandémica y

la alteración diaria del esfuerzo pesquero, peruanos tienen la posibilidad de ver en el mapa público de Universal Fishing Watch. (2020, 12 de junio)

Figura 3 Actividad pesquera del Perú desde el 1 de Enero hasta el 5 de Junio del 2020.



Fuente: Global Fishing Watch. La actividad de las pesquerías peruanas se redujo masivamente a causa del COVID-19.

<https://globalfishingwatch.org/es/transparencia/pesquerias-peruanas-covid-19/>

Además de esto, los pescadores de las zonas afectadas por el derrame de petróleo viven una crisis económica, pues el mar, su fuente de ingreso, está contaminada, lo que genera actualmente el desempleo. Según Andina, el ministro de Producción estimó que al menos son 2500 pescadores artesanales que han sido afectados por el siniestro. (2022, 15 de febrero).

2.1.6 Factor político

Con una evidente crisis política actual, por incertidumbre en el rol del presidente Pedro Castillo y la falta de consensos entre el Ejecutivo y el Congreso, comienzan a generarse más crisis. Además de esto, la caída del PBI de un 13,3% a 2,5% en este año, ha impactado en el aumento de la pobreza en 10 puntos porcentuales, es decir, el 30% de peruanos son pobres (El País 2022, 21 de febrero). Cabe mencionar que la pandemia ha generado muchas actividades económicas dejen de funcionar. Además de esto RPP manifestó otro factor importante es el alza del galón de petróleo que en la actualidad está

entre 20 y 22 soles, el gobierno incluyó en el Fondo para la Estabilización de Precios de Combustibles (FEPC) a las gasolinas de 84, 90, gasohol 84 y GLP a granel, que para muchos no resulta relevante pues el alza se evidencia en las gasolinas de 95, 97 y 98.

2.1.7 Factor legal

Pese a que el derrame ocurrió mediante un proceso en el que se veía involucrado Repsol y el buque Mare Doricum, el foco está dirigido solo a Repsol, pues fue la acción tardía y la elusión de responsabilidad frente al desastre lo que llevó a tener una serie de denuncias, entre ellas están:

- El "Impacto ambiental y económico" por parte de la Organización de Estados Americanos (OEA).
- OEFA: Incumplimiento de: Identificación de las zonas afectadas por el derrame, limpieza de las zonas afectadas, contención y recuperación de hidrocarburos.
- Procedimiento Administrativo Sancionador por afectación a las Áreas Naturales Protegidas (ANP) de administración nacional. Esta norma califica este hecho como infracción administrativa muy grave y establece una sanción que puede alcanzar hasta las 10 000 UIT (S/46 000 000).

2.2 Análisis del microentorno

2.2.1 Historia de Repsol Perú

Repsol inició su gestión en el Perú en 1995 contando con una amplia experiencia de más de cinco décadas en el sector de hidrocarburos, convirtiéndose en uno de los grupos económicos más importantes en cuanto a volumen de facturación, recaudación fiscal y es el principal inversor en campañas de exploración petrolera.

A un año de llegar al Perú, la Refinería La Pampilla pasó a formar parte del grupo Repsol Perú, generando que el nivel tecnológico de sus procesos y la calidad de sus productos vayan en constante aumento. Actualmente, la Planta de Despacho de Refinería La Pampilla, es una actualizada instalación delegada de el reparto de productos petrolíferos al mercado nacional.

2.2.2 Productos y servicios

Dentro del catálogo de productos y servicios de Repsol se encuentran; las estaciones de servicios ubicadas en todo el país, lubricantes y especialidades, combustibles, empresas, negocios y asfaltos. Así mismo, refinería La Pampilla distribuye una serie de productos como: Gas Licuado de Petróleo (GLP), gasolina y gasoholes, turbo, diesel, petróleos industriales

2.2.3 Cultura y valores

- **Misión:** que definen como “Nuestra razón de ser” Una compañía energética comprometida con un mundo sostenible.
- **Visión:** lo definen como “su aspiración”: 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
- **Cultura:** Para hacer realidad la misión y visión, han definido 4 principios de actuación.
- **Principios de actuación:** definido como “Nos orientan en nuestras responsabilidades y decisiones” son: Eficiencia, Respeto, Anticipación y Creación de valor.
- **Conductas:** “Guían nuestras acciones y la forma de relacionarnos” entre ellas están: Orientación a resultados, Responsabilización, Colaboración, Actitud emprendedora, Liderazgo inspirador.

2.2.4 Organigrama

De acuerdo a memoria anual 2021, Repsol Perú cuenta con más de 3000 colaboradores y la Refinería la Pampilla, cerró el año pasado con 766 colaboradores entre profesionales y técnicos. Asimismo, el Directorio de Repsol Perú está conformado por diez directores.

Figura 4 Organigrama de Repsol Perú



Fuente: Memoria anual 2021 Repsol Perú

2.2.5 Análisis FODA

Tabla 1 Análisis FODA de Repsol Perú

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Líder en el sector de hidrocarburos en el Perú. - Fidelización de clientes. - Productos y servicios de buena calidad. - Se ha posicionado en el ranking de Merco Empresas y Merco Responsabilidad ESG (Environmental, social and 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala reputación por el derrame de petróleo en el mar. - Mala gestión para activar el plan de contingencia. - Mala gestión de comunicación externa frente a la crisis. - Evasión de responsabilidad y minimización del problema. - Metodología de limpieza de playas no eficaz.

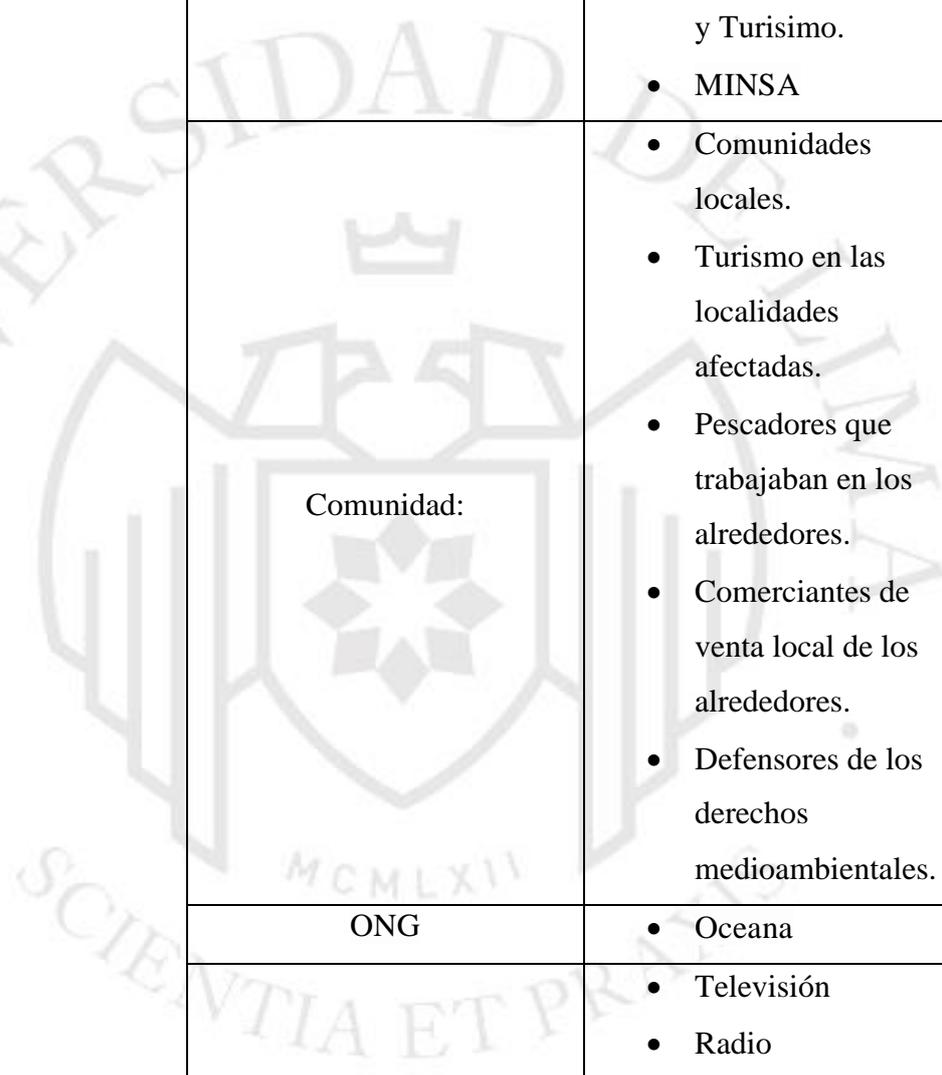
<p>governance) por dos años consecutivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianza con otras organizaciones como Banco Falabella y Latam airlines. - Buen clima laboral, posicionándose en el puesto 12 del ranking Merco Talento. 	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de productos y servicios ofrecidos. - Aplicación interactiva Repsol You, que ofrece beneficios a sus clientes. - Promocard, tarjeta corporativa que ofrece descuentos en combustible, tiendas repshop y lubricantes de estaciones seleccionadas. - Consumidores están en busca del petróleo más económico. - Comunicación rápida y eficiente con los afectados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios altos del petróleo. - Contexto político a nivel nacional y mundial (guerra de rusia y ucrania) - Subida de precios de combustibles. - Desabastecimiento de hidrocarburos. - Mala reputación en redes sociales.

2.2.6 Mapeo de Stakeholders

Tabla 2 Mapeo de Stakeholders

Tipo de Stakeholders	Stakeholders	
Stakeholders internos	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio conformado por 10 directores.
	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Personal administrativo • Profesionales y técnicos de la

		Refinería La Pampilla
Stakeholders externos	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Corporativos • Afiliados a Repsol
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Petroperú • Primax • GasPetrol • Pecsá
	Medio ambiente:	<ul style="list-style-type: none"> • Arena y playas contaminadas • Aves contaminadas.
	Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Influencers • Líderes de opinión • Menciones en redes sociales.
	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Buque Mare Doricum
	Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Minam. • Serfor • OEFA • Sernanp • Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA). • Municipalidades de: Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay.

		<ul style="list-style-type: none"> • La defensoría del pueblo, Indecopi • Osinergmin • SINIA. • INDECI. • Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. • MINSA
	<p>Comunidad:</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades locales. • Turismo en las localidades afectadas. • Pescadores que trabajaban en los alrededores. • Comerciantes de venta local de los alrededores. • Defensores de los derechos medioambientales.
	ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Oceana
	Medios de comunicación:	<ul style="list-style-type: none"> • Televisión • Radio • Prensa escrita, • Prensa digital • Redes sociales • Página web.

2.2.7 Actuación de Repsol frente al siniestro

Una de las principales estrategias que usa Repsol luego del siniestro es enviar al portavoz de la empresa, que vino a ser Tine Van Den Wall Bake, gerente de Comunicación y Relaciones Institucionales, que el 19 de enero de 2022 declara en RPP y sus declaraciones evidencian la elusión de responsabilidad por parte de la empresa sobre lo que había sucedido en La Refinería La Pampilla.

Figura 5 Entrevista a gerenta de Comunicaciones y Relaciones Institucionales de Repsol Perú.



Fuente: Twitter RPP

Posteriormente, con el evidente fracaso de las declaraciones por parte de Tine Van Den Wall Blake, Repsol emite lo que sería su primera nota de prensa oficial.

Figura 6 Comunicado Repsol Perú



Desde Repsol, lamentamos no haber transmitido de manera adecuada todos nuestros compromisos y acciones realizadas y asumidas para atender el impacto generado por el derrame de petróleo en Ventanilla.

Nos gustaría transmitir especialmente nuestra solidaridad con todas las personas y poblaciones impactadas, y expresar un especial sentimiento por los entornos naturales y especies marinas afectadas.

Como es sabido, el derrame de petróleo fue ocasionado por un fenómeno marítimo imprevisible para la compañía, provocado por la erupción volcánica en Tonga. Durante todo el tiempo que se prolongue la actual situación, la compañía contará con el asesoramiento de expertos técnicos en la materia y aportará todos los recursos necesarios.

Asimismo, queremos informar que, desde que ocurrió el accidente, se activó nuestro plan de contingencia y hemos desplegado una serie de acciones que incluyen:

1. Cierre de las válvulas, las cuales permitieron detener la operación de bombeo.
2. Destinamos un equipo de buzos que viene explorando el daño submarino.
3. Monitoreo constante, aéreo, marítimo y terrestre, para la evaluación del impacto generado tras ocurrido el hecho.
4. En el mar, se han desplegado más de 2.500 metros de barreras de contención que cubren las zonas detectadas hasta el momento.
5. Destinamos diez lanchas con brigadas de 50 personas que vienen recuperando el producto derramado con los materiales y maquinarias correspondientes. (desnatadores tipo skimmer y material absorbente especial).
6. Durante el día, en tierra, superaremos las 700 personas, que están siendo divididas en cuadrillas, que vienen efectuando labores de remediación en las playas Cavelo, Bahía Blanca, Santa Rosa y Ancón.
7. Coordinamos con SERFOR (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre) para la dotación de recursos de protección de la fauna afectada.
8. Alerta y comunicación constante a las autoridades competentes como Ministerio del Ambiente, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Producción, Dirección de Capitanía y Puertos (Dicapi), OEFA, entre otros.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a los diversos colectivos sociales que vienen desplegando esfuerzos para limpiar parte de las zonas afectadas, así como a las autoridades, con las cuales estamos en constante coordinación y comunicación desde el primer momento.

Repsol ratifica su compromiso de continuar mitigando y remediando los efectos del derrame, así como a trabajar con las autoridades, la comunidad pesquera y a responder de manera más efectiva ante la ciudadanía con transparencia.

Lima, 20 de enero del 2022

Fuente: Sitio Web Compromisorepsol.pe

Por otro lado, el 23 de enero declara Jaime Fernández Cuesta, presidente de Repsol Perú, en programa de Mónica Delta, Punto Final, el admite que no reaccionaron a tiempo, porque no tuvieron consciencia de la magnitud del desastre. Así mismo, asumió la responsabilidad de limpiar las playas, de limpiar todo el litoral, de atender la fauna marina y atender a todas las comunidades afectadas.

Figura 7 Entrevista a Jaime Fernández-Cuesta, presidente de Repsol Perú.



Fuente: Canal Youtube Punto Final

Luego de la entrevista, comenzaron a surgir comentarios negativos sobre Repsol y varios “memes” haciendo referencia a lo sucedido, como el logo manchado que se aprecia en la siguiente imagen:

Figura 8 Imagen extraída de twitter.



Muchos pescadores artesanales de la zona afectada, señalaron que Repsol les dio un vale de 500 soles y hasta el 26 de febrero de 2022, a más de un mes del desastre, no recibieron más apoyo por parte de la compañía petrolera. Esto generó que muchos pescadores artesanales de Chancay acudan al MINAM a protestar señalando que se le daba más importancia a Ventanilla.

Figura 9 Noticia La República



Fuente: La República (2022, 26 de febrero). Pescadores de Chancay afirman que Repsol solo les ha dado un vale de 500 soles.

Por otro lado, Repsol creó la campaña “Compromiso Repsol”, que consiste en comunicar, a través de su página web, los avances en remediación, el plan de actuación, testimonios de los especialistas responsables de los procesos para la limpieza de playas y arena y, el rescate de especie marinas; así mismo, las acciones en cifras. Por otro lado, la otra acción que han implementado es la creación de un formulario para que los afectados puedan contactarlos. Esta campaña también se difunde por sus redes sociales.

Figura 10 Reporte de limpieza de playas

Limpieza de playas: valor máximo alcanzado

+2,900

personas trabajando en los operativos de limpieza

28

playas limpias

95.7%

de cumplimiento del plan de acción

144

unidades de maquinarias pesadas

38

Skimmers (equipos de limpieza marina de alta eficiencia)

68

tanques de almacenamiento

+11,000

metros de barrera de contención instaladas.

35

embarcaciones mayores

54

embarcaciones menores

Fuente: Sitio web Repsol Perú – actualizada hasta el lunes 18 de abril de 2022

Cabe mencionar que, como anticipo de la indemnización a las personas que se vieron afectadas por el derrame de petróleo, Repsol ha iniciado entregando un subsidio de tres mil soles a los afectados por el derrame de petróleo, y el padrón de beneficiarios ha sido elaborado por la compañía petrolera y la Dirección Desconcentrada del Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) de Lima Metropolitana y Callao.

Figura 11 Padrón de afectados por derrame de petróleo

The image shows a web interface for consulting a register. At the top, there is a red header with the 'gob.pe' logo and the text 'Consulta el padrón único de afectados por el derrame de petróleo'. Below this, the main heading reads 'Consulta el padrón único de afectados por el derrame de petróleo' with a link 'Conoce más sobre el padrón.' To the right is a form with the following elements: a dropdown menu for 'Tipo de documento' with 'DNI' selected; a text input field for 'Número de documento'; a reCAPTCHA widget with the text 'No soy un robot'; a checkbox for 'Acepto la política de privacidad'; and a 'Consultar' button.

Fuente: Sitio web padrón único de afectado por el derrame de petróleo

3 FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

Para la elaboración del plan de comunicación externa para Repsol, se tuvo presente tres conceptos claves, entre ellos están: Gestión de comunicación de crisis, valor compartido, y la imagen y reputación corporativa. Estos conceptos se consideran pertinente abordar, ya que según el diagnóstico se aprecia que Repsol no tuvo idea de cómo reaccionar y cuando lo hizo ya era tarde, es decir, comenzaron a ahogarse frente a sus acciones improvisadas. Asimismo, el concepto de valor compartido se considera importante en la campaña, pues dentro de las acciones planteadas más adelante, se busca generarle un valor adicional a los pescadores y comerciantes, pues se busca que cuando ya puedan volver a trabajar lo hagan con conocimientos actuales en el rubro en el que trabajan. El último concepto a abordar es la imagen y reputación, pues resulta que Repsol es una empresa con una larga trayectoria, conocida por ser una empresa con una de las mejores tecnologías y además de ser innovadora, también se observa que esto no ha sido de un día a otro, pues su imagen le ha llevado años construirla, sin embargo, tomó minutos que se destruya en la mente de los peruanos.

Es importante mencionar el concepto de “gestión de la comunicación de crisis”, ya que muchas empresas no cuentan con un plan de comunicación de crisis, y cuando ocurre alguna situación inesperada, no saben cómo actuar y lo hacen de forma improvisada. Por ello, es importante que toda empresa cuente con un manual de crisis de comunicación en el que detallen los puntos claves a seguir, cómo actuar y dar una respuesta adecuada. Asimismo, es importante que exista un Comité de Crisis, para que entre diversos especialistas de la organización pueda prever una crisis a futuro, y si se da, saber como actuar frente a esta.

Por otro lado, también se considera necesario abordar el concepto “valor compartido”, que según Michael E. Porter y Mark R. Kramer, señalan que el valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera (2011). Este concepto resulta necesario, ya que muchas veces, algunas empresas consideran que solo es importante lo económico,

como en un inicio lo creyó Repsol al entregar unos vales de consumo a la comunidad que vivía a los alrededores, cuando ellos reclamaban por el derrame, mientras que en el plan que será presentado a continuación se enfoca en generar un valor, más allá de lo económico para Repsol.

Además, un concepto que resulta clave es la imagen y reputación corporativa, en este caso para Joan Costa, la Imagen Corporativa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad". (como se cita en García Guardia, M. L., & Llorente Barroso, C. 2009, p.99). Es decir, la imagen se basa en la opinión del receptor y todas las acciones con o sin intención que genera una idea en la mente del público, y precisamente es lo que ocurre con Repsol, es una crisis que ha generado daños en el medioambiente y la sociedad, quizá ellos no tuvieron intención de eso, pero la imagen que tienen el público en general sobre ellos, es negativa.

3.1 Ámbito estratégico

Este plan de comunicación externa para Repsol Perú, tiene como público objetivo principalmente a la comunidad afectada a causa del derrame del petróleo.

3.1.1 Objetivo general

- Mejorar la imagen y reputación de Repsol Perú, para recuperar la confianza de los públicos de interés más afectados por la falta de acción frente al derrame de petróleo en enero de 2022.

3.1.2 Objetivos específicos

- Diseñar un plan de comunicación dando a conocer las acciones de remediación que Repsol lleva a cabo.
- Reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla.
- Diseñar un plan de prevención para actuar frente a una crisis futura.

3.1.3 Fases del plan de comunicación

Primera fase:

Debido a la falta de transparencia al comunicar algunas acciones realizadas por Repsol, la reputación de la empresa sigue dañada, pues al emitir algún comunicado, los medios de comunicación y los entes reguladores se han encargado de desmentirla, generando aún más incertidumbre. En esta primera fase, se busca dar a conocer todas las acciones de remediación que Repsol viene realizando y las que se emplearán a futuro, esta información se difundirá solo con la autorización de las organizaciones fiscalizadoras con el fin de enviar un mensaje transparente y sincero y, que no se preste a contradicciones o malas interpretaciones; por ello, cualquier comunicación relacionada al avance de la remediación se coordinará previamente y, según corresponda, con cualquiera de los involucrados en mención. Cabe mencionar que para el plan y toda la información difundida sobre los avances de la remediación, se redefinirá la identidad visual para pueda diferenciarse de otro tipo de comunicaciones difundidas por Repsol.

Todas las acciones llevadas a cabo por Repsol se darán a conocer bajo la creación de la página web: www.repsol.pe/hastaquetodosganen, así mismo, dentro de ella, se añadirá un portal de transparencia, en el que se colocarán todas las medidas de prevención internas llevadas a cabo y difundirlo de forma externa, al menos lo que involucre a la comunidad y el medio ambiente. Por otro lado, se creará contenido de valor bajo este concepto de campaña para comunicar todas las acciones en redes sociales como Facebook e Instagram, con el fin de darle una identidad visual distinta y que genere una recordación en los usuarios. Cabe mencionar que en esta parte de la primera fase se comunicarán todas las acciones relacionadas principalmente a la **comunidad, el medio ambiente y el seguimiento de los procesos con los entes fiscalizadores.**

Eje estratégico: Información sobre las acciones de remediación

Objetivo específico 1: Diseñar un plan de comunicación dando a conocer las acciones de remediación que Repsol lleva a cabo.

Duración de la fase: La duración de esta fase será de seis meses, sin embargo, estará en constante actualización dependiendo de la culminación de las acciones de remediación que se puedan llevar a cabo.

Segunda Fase

Se evidenció la necesidad de lograr una comunicación más cercana y directa con la comunidad afectada, por ello, se creará un medio de comunicación, en el que a través de un chatbot por WhatsApp se podrán realizar consultas 24x7 por parte de las comunidades afectadas, esto se debe principalmente a las quejas recibidas por miembros de algunas comunidades, que aún no aparecen en el Padrón de bonos entregados. Esto se reforzará con un chatbot en la página web www.repsol.pe/hastaquetodosganen, lo que se quiere lograr con esta estrategia es atender a aquellas personas con las que aún no se han podido llegar a acuerdos, pues Repsol creó un formulario, sin embargo, ahora se propone crear un canal bidireccional y de interacción a tiempo real.

Con el fin atender las necesidades específicas de cada comunidad afectada, Repsol emitirá un pronunciamiento previo, poniéndose a disposición de las autoridades y la comunidad buscando establecer acuerdos, a través de espacios de diálogo en el que se invitarán a los organismos involucrados como OSINERGMIN, OEFA y MINAM con el fin de que participen activamente beneficiando a las comunidades para dichos acuerdos. Cabe mencionar que esto no se considerará como parte de la indemnización con la comunidad afectada.

Estos espacios de diálogo serán conocidos como el programa “**Mi compromiso contigo**”, en el que se invitarán a expertos en crisis ambientales, externos a Repsol, con el fin de generar confianza y lograr un trato justo para los afectados. Así mismo, este programa se difundirá a través de un live de Facebook y se crearán resúmenes de los acuerdos pactados en cada sesión que se difundirán por redes sociales y por el portal externo “Hasta que todos ganen”.

En esta fase del plan, se busca reforzar el compromiso a corto plazo con todos los afectados, principalmente con los pescadores y comerciantes artesanales locales y el medio ambiente. En cuanto a los pescadores se creará el programa “Capacitándonos”, pues uno de los principales problemas del sector pesquero es la pesca informal o ilegal, a raíz de esto se busca promover la pesca sostenible y formal comunicando los beneficios de ésta. Por otro lado, en cuanto a los comerciantes y artesanos locales, que vieron afectado el turismo y su trabajo del día a día, se creará la campaña “¡Date una escapada!” que consiste en fomentar el turismo de las zonas afectadas, pues el desastre ocurre en verano, donde había una gran afluencia de personas.

En vista de los evidentes reclamos, en su mayoría a través de redes sociales y a los evidentes reclamos iniciales de personas que defienden los derechos ambientales, se propone, en coordinación previa con diversas ONG que defienden el medio ambiente y llevar a cabo actividades de concienciación en colegios de primaria y secundaria sobre los derechos ambientales, enfocadas en el cuidado del mar y especies marinas este programa se promocionará a través del nombre “Aprendiendo a cuidar el medio ambiente”.

Eje estratégico: Compromiso con los afectados

Objetivo específico 2: Reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla.

Duración de la fase: La fase iniciará en junio de 2022 y según la acción llevada a cabo se espera que dure hasta marzo de 2023

Tercera fase:

En la última fase se propone crear un plan de prevención con el fin de capacitar a todos los colaboradores de Repsol Perú, según su gerencia, tanto de la Refinería La Pampilla como administrativos y, al final de cada capacitación se realizará un reporte de: los temas que trataron, nombre de la gerencia, cantidad y nombre de participantes, y dependiendo el tema a tratar se realizarán evaluaciones; esta acción también se evidenciará dentro del nuevo portal externo. Asimismo, se plantea crear un comité de crisis, si bien ya existe un comité ejecutivo, que dentro de sus funciones está la gestión de crisis de la compañía,

Eje estratégico: Plan de prevención frente posibles crisis futuras

Objetivo específico 3: Diseñar un plan de comunicación para actuar frente a una crisis futura.

Duración de la fase: la duración de esta última fase será de cuatro meses, comenzando las capacitaciones con los líderes de cada dirección, continuar con los equipos del personal de la Pampilla y posteriormente administrativos.

3.1.4 Roles y responsabilidades

Todas las acciones de plan a llevarse a cabo estarán bajo la responsabilidad de diferentes trabajadores de la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Externas, distribuido de la siguiente forma:

Tabla 3 Tabla de descripción de los roles y responsabilidades del equipo de la Dirección de Comunicación y Relaciones Externas

Rol	Responsabilidad
Gerente de Comunicaciones y Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none">- Supervisar todas las actividades que se realizarán de acuerdo con el plan de comunicación planteado.- Llevar a cabo todas las actividades propuestas en el plan de comunicación.- Reportar las actividades realizadas al Directorio.- Coordina con otras áreas el desarrollo de las actividades que los involucren.- Definir los procesos y las prácticas de comunicación para llevar a cabo el plan.
Analista de Comunicación y Relaciones Externas	<ul style="list-style-type: none">- Crear el contenido para las campañas de comunicación que se llevarán a cabo según el plan.- Elaborar piezas gráficas de la campaña.- Elaborar el cronograma de todas las actividades que se van a realizar.- Monitorear que el portal externo “Hasta que todos ganen” este actualizado.

	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear que se respondan todas las consultas a través del canal de WhatsApp. - Coordinar la organización de todas las actividades que se van a realizar. - Realizar un presupuesto por actividad. - Reportar las actividades que se realizan y el meta que cumplen de cada una.
Practicante de Comunicación y Relaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en la creación del contenido para las campañas de comunicación. - Apoyo en la coordinación de las actividades que se van a realizar. - Apoyo en la elaboración de las piezas gráficas para la campaña.
Gerente de Personas y Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de la creación e implementación del comité de crisis. - Coordinación de la actualización del plan de acción frente a una crisis futura. - Supervisar la ejecución de las capacitaciones al personal de Repsol. - Elegir al vocero, que se encargará de dar declaraciones frente a una crisis.

Fuente: elaboración propia

3.1.5 Identidad de la estrategia

La estrategia planteada para Repsol Perú tiene como principal objetivo mejorar la reputación actual de la empresa como una empresa comprometida con todos sus stakeholders, esto con el fin de que las comunidades afectadas se sientan escuchadas, el

daño medio ambiental sea reparado y seguir aplicando medidas de prevención para evitar una situación similar a futuro.

La estrategia se caracteriza por visibilizar todas las acciones que se vienen realizando para remediar el daño medio ambiental, atender las necesidades de las comunidades afectadas, generar un valor compartido para ellas y promover el turismo local las zonas afectadas con el fin de que los comerciantes locales puedan seguir trabajando en dicho sector. Así mismo, se buscar que la empresa logre transmitir sinceridad en todas las declaraciones que haga, por ello es importante promover la transparencia en la comunicación.

Así mismo, para crear una identidad diferenciada se usarán dos de los colores secundarios de la paleta de colores de Repsol; azul y turquesa.

Figura 12 Colores secundarios del Manual de Identidad de Repsol



Fuente: Manual de Identidad Repsol

Así mismo, se usará la versión principal a línea del logo Repsol, según su Manual.

Figura 13 Versión principal a línea de logo Repsol

Versión principal a línea



Fuente: Manual de Identidad Repsol

3.1.6 Mensajes

3.1.6.1 Concepto creativo

Como se mencionó anteriormente, la reputación de Repsol se ve afectada a raíz del derrame de petróleo, la falta de acción temprana y la evasión de responsabilidad. En base a todos los antecedentes, Repsol ya viene realizando acciones, la mayoría de ellas se basan en la limpieza de playas y la recuperación de la fauna marina, sin embargo, muy poco se habla de las comunidades. En base a esto, se considera que Repsol debe realizar acciones socialmente responsables para volver a tener la credibilidad del público peruano. Es por ello, que, en base a los objetivos planteados, se crea “Hasta que todos ganen,” pues el concepto significa que Repsol no dejará de actuar en beneficio de los afectados hasta que todos ellos puedan recuperar lo que por el derrame perdieron y logren una ganancia, que vaya más allá de lo económico. Con la campaña “Hasta que todos ganen” evolucionará la forma de dirigirnos y frente a los públicos afectados, promoviendo una comunicación transparente y directa. Por ello, seguiremos buscando generar un impacto positivo en la comunidad, el gobierno y nuestros colaboradores.

Mensajes clave

Para este plan de comunicación es importante que los mensajes transmitan el concepto creativo planteado: Hasta que todos ganen, es decir, que los principales stakeholders se sientan respaldados, no solo económicamente, sino que sientan que la organización está en cada paso del proceso y que responden a sus necesidades. Se ha considerado incluir dentro de este concepto algunos mensajes como:

Fase de escucha: ¡Te escuchamos y actuamos! en Repsol estamos trabajando constantemente para seguir atendiendo las necesidades de todos los afectados, queremos acompañarte durante todo el proceso.

Fase acción: No pararemos hasta conseguir que la comunidad, el medio ambiente, y todo el Perú recupere lo perdido por el derrame de petróleo.

Tono y estilo de comunicación

Los mensajes mencionados anteriormente, se incorporarán en cada acción del plan de comunicación y se implementará un tono formal que transmita empatía con sus públicos de interés. Por otro lado, el estilo de comunicación a utilizarse será coloquial, positivo esto para generar que el público objetivo sepa que estamos actuando con el fin de beneficiarlos. Parte de la misión de Repsol es “Comprometido con un mundo sostenible”, y para lograrlo deben generar un valor compartido en todos sus stakeholder afectados.

3.2 Ámbito táctico

3.2.1 Mensajes por stakeholders

Mensaje central para la comunidad

Repsol busca transmitir el transparencia y compromiso hacia la comunidad afectada tras el derrame de petróleo, por ello se buscará posicionar el nombre de la campaña “Hasta que todos ganen” y se sientan respaldados por ellos, buscando más allá de un beneficio solo económico, sino que se generen esfuerzos para que ellos regresen a sus labores.

Mensajes propuesto:

- Lamentamos lo sucedido tras el derrame, somos conscientes del daño ocasionado, pero ahora estamos concentrados en agilizar nuestros procesos para que puedan regresar a sus labores todos aquellos que se vieron perjudicados.
- ¡Queremos escucharte! En Repsol estamos trabajando constantemente para seguir atendiendo las necesidades de todos los afectados, queremos acompañarte durante todo el proceso. Comunícate con nosotros al 988 746 521.
- A los pescadores: Sé parte de “Mi compromiso contigo”, un espacio de diálogo que busca generar un beneficio a todos los afectados tras el derrame. Si quieres participar, envíanos un mensaje al 988 746 521.

- A los pescadores: Queremos que seas parte de “Capacitándonos”, charlas interactivas en las que podrás aprender lo último de la pesca artesanal. Participa inscribiéndote aquí.
- A los comerciantes locales: ¡Ya llega el verano! Y pronto vivirás una experiencia alucinante con “Date una escapada”, programa que busca promover el turismo local, te estaremos colgando cada semana la ruta de “Date una escapada”. Si cuentas con un negocio de comida, contáctanos al 988 746 521.
- A los defensores ambientales y ONG: Queremos concientizar a los más pequeños sobre cómo cuidar el medioambiente y lo queremos hacer con tu ayuda. Hasta el 15 de julio estarán abiertas las inscripciones para que sea parte de “Aprendiendo a cuidar el medioambiente”, solo debes completar el formulario.

Mensaje central para los clientes

Repsol quiere transmitir a todos sus clientes las acciones de compromiso y responsabilidad que tiene con la comunidad y el medio ambiente afectado. Así mismo, queremos que sean parte de Hasta que todos ganen, siendo espectadores de los eventos online, y todo el contenido que estamos generando, además participando en las actividades para ¡Date una vuelta! Programa que promoverá el turismo en las zonas afectadas.

- Sobre el medioambiente: Ya son 28 playas limpias, hemos avanzado en un 95% la limpieza del mar y la recuperación de la fauna marina. Seguiremos priorizando la remediación de las playas y la recuperación de los animales marinos.
- Ruta de “Date una escapada”. Este sábado 7 y domingo 8 de enero te esperamos en la plaza de Ancón para que pases una tarde llena de diversión y en familia. Conoce los negocios locales que participarán. Además puedes ser uno de los ganadores de los 50 tours que se sortearán.

Mensaje central para el gobierno

Repsol está comprometido con la remediación absoluta y cumplir con todo lo que la ley imponga, somos conscientes de los daños que se han ocasionado en el mar peruano, la fauna y a las comunidades, por eso, estaremos dispuestos a colaborar en cada parte de proceso de investigación. Así mismo, queremos que sean parte de “Mi compromiso contigo”, espacios de diálogo con las comunidades, con el fin de lograr acuerdos justos y beneficiosos para ellos.

- Queremos que formes parte de “Mi compromiso contigo”, un espacio de diálogo que busca generar un beneficio a todos los afectados tras el derrame. Buscamos generar un trato justo para todos. Participarán especialistas externos a nuestra empresa. ¡Contamos contigo! Escríbenos aquí.

Mensaje central para los colaboradores

Repsol asume la responsabilidad en la tardía acción frente al derrame de petróleo, por eso continuaremos capacitando a todos nuestros colaboradores para saber qué hacer y cómo actuar frente a una emergencia. Así mismo, el plan de acción estará disponible en el portal de transparencia de “Hasta que todos ganen”.

- Comité de crisis cargando... Aprendemos de lo ocurrido y, uno de nuestros principios es la prevención; por ello, estamos contactando a especialistas para poder manejar la crisis y al mismo tiempo generar ideas de prevención a futuro para que no vuelva a ocurrir. ¡Hagámoslo juntos!
- Aprendemos de lo ocurrido y nos reivindicamos. Queremos que seas parte del cambio Repsol, pronto comenzarán las capacitaciones para todos los trabajadores, te llegará un mensaje a tu correo con la fecha, hora y tema a tratar. ¡Hagámoslo juntos!

Mensaje central para los medios de comunicación

Repsol busca mejorar la percepción que se tiene de la compañía, por ello, se buscará difundir y brindar entrevistas en los medios de comunicación, mediante un vocero, en el que se comente todo lo que se viene implementando y el nuevo rumbo de la remediación.

- Conoce más sobre “Capacítandonos”, espacio que busca beneficiar a las comunidades. Este viernes 8 de julio te esperamos en el live (en vivo) en Facebook en el que aclararemos todas tus dudas.
- Este sábado 16 de julio estaremos en canal N, daremos a conocer los programas para las comunidades.



Tabla 4 Objetivo específico 1 Estrategia 1.1

Objetivo específico 1: Diseñar un plan de comunicación dando a conocer las acciones de remediación que Repsol lleva a cabo.					
Estrategia 1.1 Crear la identidad visual de la campaña "Hasta que todos ganen"					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Definir la identidad visual del de comunicación	Se creará un manual de marca con el fin de diferenciar las acciones dirigidas a los principales públicos de interés que se vieron afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla. Esta identidad visual se utilizará para toda comunicación difundida sobre las acciones de remediación.	Comunidad	Dirección de Comunicaciones y Relaciones Externas	% de comentarios sobre la identidad de la campaña % de la aprobación de la identidad de la campaña	Recordación y aprobación de la nueva identidad visual.
A2: Crear el sitioweb de www.repsol.pe/hastaquetodosganen	Se creará un sitio web en el que se evidencien todas las acciones realizadas para la comunidad afectada, además proporcionar en tiempo real el avance de remediación.	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de visitas # de ratio de usuario nuevo/recurrente # de interacción	Visibilidad de la campaña y cambiar la percepción actual.

A3: Crear espacio previos de diálogo con las comunidades	Visitar las comunidades afectadas para entender sus necesidades y poder apoyarlas mediante las acciones a realizar.	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de comunidades	100% de visitas
A4: Crear un protocolo frente a las objeciones y críticas de la campaña	El portal externo se utilizará con el fin de brindar todo tipo de información transparente sobre los avances de remediación, asimismo, habrá un espacio de testimonios/opiniones de las comunidades afectadas contando su historia. Asimismo, se realizarán entrevistas, ya sea en televisión o en nuestras redes sociales, en el que recibiremos preguntas en vivo y las responderemos.	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de visitas a la sección testimonios # de preguntas en las entrevistas	Visibilidad de la campaña y cambiar la percepción actual.

Tabla 5 Objetivo específico 1. Estrategia 1.2

Objetivo específico 1: Diseñar un plan de comunicación dando a conocer las acciones de remediación que Repsol lleva a cabo.					
Estrategia 1.2 Implementar la campaña "Hasta que todos ganen"					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Reporte de la información de los avances de la remediación	Se crearán comunicados con los reportes del avance de la remediación y las acciones a seguir. Toda la información que se difunda será validada primero con el MINAM y la OEFA para lograr una comunicación transparente y quitar el ruido de contradicciones.	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de reportes enviados # de reportes respondidos	Aprobación de todos los reportes
A2: Creación de contenido y diseño de piezas para redes sociales con las acciones de atención a las necesidades de la comunidad.	De creará una parrilla de contenidos para las redes sociales de Repsol y que todos estos se diferencien con identidad propia a los habituales. Se darán a conocer todas las acciones con la comunidad afectada, los testimonios de ellos y cualquier tiempo de	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de interacciones y comentarios	1000 interacciones 30% de comentarios positivos

	información será validada previamente con MINAM y OEFA.				
A3: Creación de contenido y diseño de piezas para redes sociales con las acciones de recuperación de la fauna marina.	Desarrollar una parrilla de contenidos para las redes sociales de Repsol y que todos estos se diferencien con identidad propia a los habituales. Se darán a conocer todas las acciones de recuperación de la fauna marina, los testimonios de ellos y cualquier tiempo de información será validada previamente con MINAM y OEFA.	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de interacciones y comentarios	1000 interacciones 30% de comentarios positivos
A4: Creación de un protocolo de respuestas frente a comentarios negativos	Creación de un protocolo de respuestas para redes sociales como: Facebook e Instagram con el fin de evitar el silencio y poder informar a las personas que comentan sobre aquellas acciones que Repsol está realizando.	Defensores medioambientales	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de personas que responden negativa o positivamente después de responder según protocolo.	30% de respuestas positivas.

Tabla 6 Objetivo específico 2. Estrategia 2.1

Objetivo específico 2: Reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla.					
Estrategia 2.1: Generar una comunicación más cercana y directa con la comunidad afectada.					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Crear un chatbot para WhatsApp	Implementar un nuevo canal de comunicación en el que tanto Repsol como los afectados puedan tener una comunicación bidireccional y eficaz para llegar a acuerdos o manifestar las necesidades.	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de personas que escriben	90% chats respondidos
A2: Insertar un chatbot en el nuevo sitio web.	Implementar el chatbot en el sitio web para que todos los afectados que visiten la página puedan tener una comunicación bidireccional y eficaz para llegar a acuerdos o manifestar las necesidades.	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	# de personas que escriben	90% chats respondidos
A3: Reportar la situación de los afectados	Después de recibir consultas, se plantea reportar quiénes son aquellos afectados que aún no logran recibir la indemnización, con el fin de que aparezcan en los siguientes padrones	Comunidad	Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Externas	% de afectados que aún no aparecen	100 % de personas aparezcan en el siguiente padrón

Tabla 7 Objetivo específico 2. Estrategia 2.2

Objetivo específico 2: Reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla.					
Estrategia 2.2: Implementación de “Mi compromiso contigo”					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Difundir un comunicado previo dando a conocer el programa “Mi compromiso contigo”	Emitir un señal previa, a través de redes sociales, para dar a conocer en que consiste el programa “Mi compromiso contigo” y realizar una previa invitación a las entidades reguladoras para que participen en estos espacios de diálogo	Comunidad, gobierno y mediambiente	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de entes reguladores y ONG que se comuniquen con Repsol para participar.	5 entes reguladores y 3 ONG que participen por cada sesión.
A2: Difundir información sobre la creación del programa "Mi compromiso contigo"	Difundir información a través de redes sociales sobre el programa, que busca crear espacios de diálogo para poder tener un espacio en el que los afectados puedan participar junto a especialistas en el tema y las autoridades correspondiente con el fin de llegar a acuerdos frente a sus necesidades. Cabe mencionar que	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	% de interacciones y comentarios.	30% de comentarios positivos.

	esto no tiene relación con la indemnización, es responsabilidad social con los afectados.				
A3: Envío de invitación formal a los involucrados	Invitar formalmente a las autoridades necesarias, los afectados y los especialistas en el tema.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	% de personas invitadas	100% de participación
A4: Creación de contenido multimedia para redes sociales	Se crearán piezas gráficas de invitación del live por Facebook y se desarrollará un resumen de video de cada sesión, en donde se darán a conocer todas los acuerdos establecidos con la comunidad afectada.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de interacciones y comentarios	400 interacciones 30% de comentarios positivos
A5: Ejecución del programa y transmisión en vivo por Facebook	Se transmitirá en vivo el espacio de diálogo con el fin de transparentar los hechos.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de comentarios y espectadores	400 espectadores por sesión y 30% de comentarios positivos.

A6: Comunicar acuerdos en página web	Se difundirá el acuerdo con previa autorización de las autoridades correspondientes y los afectados en la página web.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de interacciones y comentarios	400 interacciones 30% de comentarios positivos
--------------------------------------	---	-----------	--	----------------------------------	---

Tabla 8 Objetivo específico 2. Estrategia 2.3

Objetivo específico 2: Reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla.

Estrategia 2.3: Implementación de “Capacitándonos”

Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Creación y difusión de información del programa “Capacitándonos”	Difundir información a través de redes sociales sobre el programa, que busca generar un valor a los pescadores artesanales a través de capacitaciones según el rubro en el que se desempeñan.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de pescadores y interesados en el programa	50 pescadores interesados

A2: Ejecutar la capacitación sobre la pesca artesanal	Capacitar a los pescadores locales sobre la pesca artesanal, a través de la Alianza con FONDEPES (Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero), con el fin de potenciar sus capacidades y así generar valor en ellos mientras se reinsertan a sus labores.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de pescadores capacitados	25 pescadores capacitados por sesión
A3: Ejecutar la capacitación sobre la pesca informar/ilegal	Crear una alianza con Oceana Perú con el fin de con el fin de capacitar a los pescadores locales sobre la pesca sostenible y el riesgo de la pesca informal o ilegal y así generar valor en ellos mientras se reinsertan a sus labores.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de pescadores capacitados	25 pescadores capacitados por sesión
A4: Capacitar a los pescadores para que puedan ser parte del Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura (PNIPA)	Fortalecer la alianza FONDEPES Y Oceana y promover, a través de capacitaciones, la participación de los pescadores locales en el Programa Nacional de Innovación en Pesca y Acuicultura,	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	% de pescadores inscritos en las capacitaciones	30% de pescadores seleccionados

Tabla 9 Objetivo específico 2. Estrategia 2.4

Objetivo específico 2: Reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla.					
Estrategia 2.4: Implementación de “Aprendiendo a cuidar el medio ambiente”					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Alianza con Oceana para la implementación	Coordinar con Oceana Perú para llevar a cabo junto a ellos, la implementación de este programa dirigido a niños y adolescentes, que consta en realizar actividades que concienticen sobre los derechos ambientales, enfocados en el cuidado del mar y especies marinas.	ONG Y Defensores del medio ambiente	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	Respuesta de Oceana Perú	Respuesta positiva
A2: Convocatoria para ser parte del programa	Se realizará convocatoria para formar parte del programa como voluntario, podrán participar trabajadores de Repsol y externos. Luego se seleccionarán a los voluntarios.	ONG Y Defensores del medio ambiente	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de voluntarios de Repsol y externos	80 voluntarios en total

<p>A3: Enviar información del programa a los colegios seleccionados.</p>	<p>Enviar información a escuelas públicas y privadas sobre el programa “Aprendiendo a cuidar el medio ambiente”, especificando que está dirigido a niños de 6 a 15 años. Se realizará una lista de actividades a desarrollar según su edad.</p>	<p>ONG Y Defensores del medio ambiente</p>	<p>Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas</p>	<p># de colegios que responden de forma positiva</p>	<p>16 colegios participantes</p>
<p>A4: Ejecutar las actividades en los colegios</p>	<p>Llevar a cabo las actividades según cronograma. Se busca tener 8 colegios público y 8 privados, en los 8 pertenezcan al nivel primario y el resto secundario. Todos los materiales a utilizar serán otorgados por Repsol Perú.</p>	<p>ONG Y Defensores del medio ambiente</p>	<p>Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas</p>	<p># de participantes de primaria # de participantes de secundaria</p>	<p>200 alumnos de primaria participantes de la actividad. 200 alumnos de secundaria participantes de la actividad.</p>

Tabla 10 Objetivo específico 2. Estrategia 2.5

Objetivo específico 2: Reforzar el compromiso a corto plazo de Repsol Perú con todos los afectados tras el derrame en la Refinería La Pampilla.					
Estrategia 2.5: Implementación de “Date una escapada”					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Coordinar con las Municipalidades para promover las actividades a realizarse.	Solicitar permiso a la Municipalidad de cada zona en mención con el fin de que ellos promuevan a través de sus redes sociales.	Gobierno	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	% de municipalidades que aceptan y difunden la información	95% de municipalidades que participan
A2: Difundir información en redes sociales sobre “Date una escapada”	Difundir información a través de redes sociales sobre la activación, que busca promover el turismo local de aquellos comerciantes que pertenecen a las comunidades afectadas.	Comunidad	Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas	# de comentarios de comerciantes que piden información.	50 comerciantes que solicitan información.

<p>A3: Realizar activaciones promoviendo ¡Date una escapada! según cronograma en las zonas: de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay</p>	<p>Realizar activaciones en época de verano, en espacios abierto de las zonas afectadas con el fin de generar un espacio de entretenimiento para todos los asistentes. Se contratará bandas locales e invitaremos a todos los comerciantes que quieran brindar servicio de comida, se adquirirá 35 stands para ellos. Asimismo, se adquirirá 50 tours gratuitos, según el lugar, para ofertarlos en las activaciones</p>	<p>Comunidad</p>	<p>Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas</p>	<p># de comerciantes participantes que brinden el servicio de comida.</p>	<p>35 comerciantes, que brinden el servicio de comida, participan.</p>
<p>A4: Generar contenido para redes sociales de valor para promover el turismo local de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay</p>	<p>Se difundirán videos, piezas gráficas que incluyan lo más resaltante del turismo en de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay. Se hará un cronograma con fechas festivas.</p>	<p>Comunidad</p>	<p>Gerencia de Comunicación y Relaciones Externas</p>	<p># de interacciones y comentarios</p>	<p>1000 interacciones 40% de comentarios positivos</p>

Tabla 11 Objetivo específico 3. Estrategia 3.1

Objetivo específico 3: Diseñar un plan de comunicación para actuar frente a una crisis futura.					
Estrategia 3.1 Creación de un comité de crisis					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Crear el comité de crisis	Junto al comité ejecutivo, el directorio y las direcciones de Repsol se creará el comité de crisis que se plantea esté conformado por miembros de cada dirección.	Colaboradores	Comité Ejecutivo Gerencia de Personas y Organización	% de aprobación de los miembros del Directorio	100% de aprobación por parte del Directorio.
A2: Dar a conocer a todos los colaboradores quienes conforman este Comité.	Crear mailing para difundir información sobre el comité, en qué consistirá y quiénes lo conforman.	Colaboradores	Gerencia de Personas y Organización	# de correos leídos	80% de correos leídos

Tabla 12 Objetivo específico 3. Estrategia 3.2

Objetivo específico 3: Diseñar un plan de comunicación para actuar frente a una crisis futura.					
Estrategia 3.2 Dar a conocer a nivel todas las medidas de prevención a nivel interno					
Acciones	Detalle	Stakeholder	Área responsable	Indicadores	Meta
A1: Actualizar y difundir el plan de acción frente a una crisis a todos los colaboradores	Difusión masiva a todos los colaboradores de Repsol para que tengan conocimiento de cómo actuar, según el área en el que trabajen, frente a un siniestro	Colaboradores	Gerencia de Personas y Organización	# de correos leídos	80% de correos leídos
A2: Capacitar a los colaboradores de Repsol con medidas de prevención frente a posibles desastres por hidrocarburos.	Crear capacitaciones para los colaboradores de Repsol para que sepan como actuar frente a un posible siniestro	Colaboradores	Gerencia de Personas y Organización	% de trabajadores capacitados	100% de trabajadores capacitados

Cronograma y presupuesto

https://drive.google.com/drive/folders/1b8O7aqHwHgrl_9TyOHeo_Ixqt10pakZ4?usp=sharing

4 LECCIONES APRENDIDAS

Ha sido un desafío realizar un plan de comunicación para una empresa que tiene una reputación negativa en la mente de todo el público peruano y extranjero, aún más cuando siendo una empresa con presencia a nivel mundial haya tenido tantos problemas para gestionar su comunicación, tanto interna como externa, pues internamente no hubo una buena gestión de comunicación de crisis, ni un plan de acción frente al desastre. Lamentablemente, no es la primera vez que la compañía genera este tipo de hechos, en el 2013 también hubo un caso similar, pero de menor impacto. Esto conlleva a pensar la falta de responsabilidad social corporativa, específicamente con el medio ambiente y la comunidad, que son los más vulnerables frente a este tipo de sucesos. Es decir, el cero compromiso por parte de Repsol frente a la prevención, pues este desastre se pudo prevenir.

Se ha tratado de realizar un plan de comunicación externa orientado a la responsabilidad social de la empresa, es decir el ganar ganar; sin embargo, con el fin de no involucrar en esa ganancia a Repsol, porque no tendría nada que ganar más que la satisfacción de cumplir con la comunidades afectadas y, a partir de esto nace “Hasta que todos ganen”, consideré que la palabra compromiso, más allá de usarse en la campaña que vienen haciendo, no se usa de forma correcta, pues su enfoque está destinado al medio ambiente, dejando de lado las comunidades. Por otro lado, hasta que todos ganen involucra a todos aquellos afectados por este desastre involucrando a los comerciantes locales y pescadores artesanales que se quedaron sin trabajo. Esta campaña busca que ganen todos los stakeholders afectados, especialmente los más vulnerados, por eso hay una fase de escucha y otra de acción. La fase de escucha busca obtener la mayor información posible de primera fuente, es decir, de los afectados y al mismo tiempo comprender sus necesidades actuales y lo complejo que resulta para ellos no poder trabajar, mientras que fase de acción pone en marcha todos los objetivos planteados y todas las actividades dentro de éstos.

Por otro lado, es sorprendente cómo las redes sociales pueden ser un arma de doble filo, y cómo una reputación que te llevó años construir, se puede desmoronar en segundos, esto es peor aún si se involucran temas que vulneran los derechos humanos, como es en este caso, que vulneran el derecho a la salud, al trabajo y la alimentación, además algo que definitivamente la gente no tolera es que una empresa que ha generado tal crisis, no asuma su responsabilidad, cosa que hizo Repsol en un inicio y, lo que agrava esta situación es la falta de acción, esto debe generar un cambio en Repsol, y mejorar sus procesos de gestión de crisis. En mi opinión, hay muchos puntos importantes frente a cómo gestionar una crisis que vulnera los derechos medioambientales y considero que en estos casos se debe priorizar la ejecución inmediata del plan de contingencia, esto acompañado de un plan de prevención, con el fin de estar preparados y lograr respuestas inmediatas frente a la crisis, finalmente, capacitar a tu gente, muchas empresas se enfocan en capacitar a los líderes, sin embargo, no siempre son ellos quienes están en el momento preciso de una crisis, por eso todos los trabajadores deberían saber, según su área, cómo deben actuar y hacerlo de forma inmediata.

Fue un desafío poner en marcha mis habilidades y conocimientos para la elaboración de este plan, si bien ya hay algunos informes desarrollados, sigue siendo un tema que se actualiza constantemente y, al ser así, era necesario incluir información relevante. Además, frente a mi breve experiencia en gestión del talento, es importante mencionar lo grave que es que tu personal no esté capacitado, no solo operacionalmente, porque si bien es cierto una acción tardía fue lo que generó que esto se agrave y se expanda, también es muy importante a quién eliges como vocero de tu empresa frente a una crisis y, en mi opinión ninguno de los dos cumplieron su función, ni los trabajadores que ven los procesos en la Refinería, ni la parte administrativa.

Esta crisis también demuestra la necesidad que toda empresa tiene: un comité de crisis, si bien quienes manejan actualmente las crisis de Repsol, son el comité ejecutivo, conformado por altos directivos, quienes toman las decisiones de la empresa, con el Comité de crisis se busca incluir a personas especializadas en el tema.

Considero que es muy complicado llegar a una propuesta que agrade a todos y en lo que debe enfocarse cualquier empresa frente a una crisis que vulnera derechos humanos, es

las necesidades de sus públicos afectados, si no los priorizas, escuchas y actúas, no podrás resolverla.

Finalmente, es importante mencionar que un plan de comunicación por muy bien elaborado que esté, no va a tener credibilidad si lo que se comunica no se cumple. Para que esta campaña logre su cometido y tenga un alto impacto, Repsol debe seguir transmitiendo el compromiso que tiene en seguir ayudando a los afectados, incluso después de que el tema no sea tan mediático.



REFERENCIAS

Andina, (2022, 15 de febrero) <https://andina.pe/agencia/noticia-son-2500-los-pescadores-artesanales-afectados-derrame-petroleo-881123.aspx>

Andina, (2022, 21 de marzo). OEFA inicia nuevo proceso administrativo sancionador contra Repsol. <https://andina.pe/agencia/noticia-oeфа-inicia-nuevo-proceso-administrativo-sancionador-contrarepsol-885655.aspx>

Canal N (2022, 19 enero). PCM sobre derrame de petróleo en Ventanilla: Repsol no tendría plan de contingencia. Canal N. <https://canaln.pe/peru/pcm-sobre-derrame-petroleo-ventanilla-repsol-no-tendria-plan-contingencia-n442420>

Compromiso Repsol, (2022). <https://compromisorepsol.pe/>

CooperAcción. (2022, 9 maart). Responsabilidad de Repsol y desempeño de las entidades estatales en la respuesta al derrame de petróleo ocurrido el 15 de enero. <https://cooperaccion.org.pe/publicaciones/responsabilidad-de-repsol-y-desempeno-de-las-entidades-estatales-en-la-respuesta-al-derrame-de-petroleo-ocurrido-el-15-de-enero/>

Defensora del Pueblo, (2022, 15 de abril). Defensoría del Pueblo: A tres meses del derrame de petróleo en Ventanilla, ninguna playa ha sido oficialmente declarada como limpia. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-a-tres-meses-del-derrame-de-petroleo-en-ventanilla-ninguna-playa-ha-sido-oficialmente-declarada-como-limpia/>

EFE News Service . (2022, 20 de junio). La ONU ofrece a Perú su ayuda ante el derrame de petróleo: PERÚ DERRAME. Retrieved from http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUE-ST-41716&url=https://www.proquest.com/wire-feeds/la-onu-ofrece-peru-su-ayuda-ante-el-derrame-de/docview/2621307235/se-2?accountid=45277

EL PAÍS (2022, 21 de febrero). Entre el derrame y la crisis política, la economía de Perú se debilita. <https://elpais.com/economia/2022-02-22/entre-el-derrame-y-la-crisis-politica-la-economia-de-peru-se-debilita.html>

García Guardia, M. L., & Llorente Barroso, C. (2009). La responsabilidad social corporativa: Una estrategia para conseguir imagen y reputación. La Revista Icono 14, (2)

GESTIÓN, (2022, 17 de marzo). Derrame de petróleo: OEFA impone nueva multa de S/ 460,000 a Repsol. <https://gestion.pe/economia/empresas/derrame-de-petroleo-oefa-impone-nueva-multa-de-s-460000-a-repsol-la-pampilla-areas-naturales-protegidas-ventanilla-rmmn-noticia/>

Global Fishing Watch, (2020, 12 de junio). La actividad de las pesquerías peruanas se redujo masivamente a causa del COVID-19. <https://globalfishingwatch.org/es/transparencia/pesquerias-peruanas-covid-19/>

Michael E. Porter y Mark R. Kramer. (2011). La creación de valor compartido.

MINAM. (2022, 15 de febrero). Minam presenta un balance del trabajo realizado en la zona del derrame de petróleo por operaciones de Repsol. [Comunicado de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/583876-minam-presenta-un-balance-del-trabajo-realizado-en-la-zona-del-derrame-de-petroleo-por-operaciones-de-repsol>

MINSA. (2022, 27 de enero). DIGESA alerta riesgo a la salud pública a causa de derrame de petróleo en las costas de Ventanilla, y exige enérgica sanción a responsables de desastre ambiental. [Comunicado de prensa]. URL http://www.digesa.minsa.gob.pe/COMUNICADO_06-2022-DIGESA-MINSA-01_.pdf

OEFA (2022, 13 de abril). OEFA ordena a Repsol el cese de las acciones de mezcla de arena impregnada con petróleo crudo con arena limpia como metodología de limpieza. <https://www.gob.pe/institucion/oefa/noticias/599854-oefa-ordena-a-repsol-el->

cese-de-las-acciones-de-mezcla-de-arena-impregnada-con-petroleo-crudo-con-arena-limpia-como-metodologia-de-limpieza

Padrón único de afectado por el derrame de petróleo (2022). [Consulta el padrón único de afectados por el derrame de petróleo \(servicios.gob.pe\)](#)

OSINERGMIN (2007). Aprueban el Reglamento de Seguridad para las Actividades de Hidrocarburos y modifican diversas disposiciones. https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/PlantillaMarcoLegalBusqueda/Reglamento%20de%20Seguridad%20para%20las%20Actividades%20de%20Hidrocarburos%20y%20modificaci%C3%B3n%20de%20diversas%20disposiciones.pdf

