

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



# **REPSOL RESTAURA: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

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

**Angela Maritza Cervantes Gomez**

**Código 20102284**

Lima – Perú  
Mayo de 2022





**REPSOL RESTAURA: PLAN ESTRATÉGICO  
DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

# **TABLA DE CONTENIDO**

## **RESUMEN**

## **ABSTRACT**

## **1. PRESENTACIÓN**

## **2. ANTECEDENTES**

### 2.1 Descripción de Repsol Perú

#### 2.1.1 Identidad corporativa

#### 2.1.2 Objetivos de negocio

#### 2.1.3 Posicionamiento frente a la competencia

#### 2.1.4 Mapeo y clasificación de *stakeholders*

### 2.2 Diagnóstico de reputación corporativa actual

#### 2.2.1 Descripción de la crisis

#### 2.2.2 Gestión de la comunicación ante la crisis

#### 2.2.3 Nivel de impacto de la crisis en la reputación

### 2.3 Análisis del entorno postcrisis

#### 2.3.1 Factores sociales

#### 2.3.2 Factores económicos

#### 2.3.3 Factores legales

#### 2.3.4 Factores políticos

#### 2.3.5 Factores medioambientales

## **3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL**

## **4. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

### 4.1 Identidad del plan de comunicación externa “Repsol Restaura”

### 4.2 Plan de acción

### 4.3 Definición de objetivos

### 4.4 Matriz estratégica resumida

### 4.5 Matriz estratégica detallada

## **5. LECCIONES APRENDIDAS**

## **REFERENCIAS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Matriz estratégica del plan de comunicación externa

Tabla 4.2 Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1

Tabla 4.3 Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2

Tabla 4.4 Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 3

Tabla 4.5 Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 1

Tabla 4.6 Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 2

Tabla 4.7 Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 3

Tabla 4.8 Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 4

Tabla 4.9 Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 5

Tabla 4.10 Objetivo Específico 1: Estrategia 3: Acción 1

Tabla 4.11 Objetivo Específico 1: Estrategia 3: Acción 2

Tabla 4.12 Objetivo Específico 2: Estrategia 1: Acción 1

Tabla 4.13 Objetivo Específico 2: Estrategia 1: Acción 2

Tabla 4.14 Objetivo Específico 2: Estrategia 1: Acción 3

Tabla 4.15 Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 1

Tabla 4.16 Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 2

Tabla 4.17 Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 3

Tabla 4.18 Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 4

Tabla 4.19 Objetivo Específico 2: Estrategia 3: Acción 1

Tabla 4.20 Objetivo Específico 2: Estrategia 3: Acción 2

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Clasificación de *stakeholders*

Figura 4.1 Objetivos del plan de comunicación externa

Figura 4.2 Propuesta de ecosistema digital para Repsol Perú



## RESUMEN

La empresa multinacional energética Repsol es una de las compañías más reconocidas en nuestro país en el sector hidrocarburos con 27 años de trayectoria en territorio peruano. Actualmente, cuenta con una investigación abierta presidida por la Fiscalía de la Nación debido al derrame de más de 10 000 barriles de petróleo en el litoral peruano, considerado por la Cancillería como “el peor desastre ecológico ocurrido en Lima en los últimos tiempos” (Gestión, 2022), que ha cobrado la vida de cientos de aves y animales marinos, además, ha afectado la salud y la economía tanto de pescadores como de comerciantes de los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay.

Ante esta lamentable catástrofe ecológica y la inadecuada reacción inicial ante la crisis, “**Repsol Restaura**” surge como una propuesta de plan de comunicación externa que tiene como fin restaurar la confianza de los principales *stakeholders* del frente externo en relación con la empresa a través de una comunicación fluida y transparente tanto en el ámbito *online* como *offline*.

Es importante precisar que las estrategias comunicacionales descritas en este informe nacen a partir de un diagnóstico de reputación corporativa que consideró, principalmente, la percepción de usuarios en redes sociales, *influencers* y medios de comunicación. Asimismo, se ejecutó un análisis exhaustivo de la gestión de la comunicación actual de parte de la empresa a raíz de la crisis para rescatar las buenas prácticas y evitar los errores detectados.

**Palabras clave:** Plan estratégico, comunicación externa, reputación corporativa, gestión de crisis, Repsol Perú.

## ABSTRACT

The global multi-energy company Repsol is one of the most recognised companies in our country in the hydrocarbon sector with 27 years of experience in Peruvian territory. Currently, it has an open investigation chaired by the Public Prosecutor's Office due to the spill of more than 10,000 barrels of oil in the Peruvian sea, considered by the Foreign Ministry as "the worst ecological disaster that has occurred in Lima in recent times" (Gestión, 2022), which has claimed the lives of hundreds of birds and marine animals, also it has affected the health and economy of fishermen and merchants in the districts of Ventanilla, Ancon, Santa Rosa, Aucallama and Chancay.

Faced with this unfortunate ecological catastrophe and the inadequate initial reaction to the crisis, "**Repsol Restores**" emerges as a proposal for an external communication plan that aims to restore the trust of the main stakeholders on the external front in relation to the company through fluid and transparent communication both online as offline.

It is important to specify that the communication strategies described in this report are born from a diagnosis of corporate reputation that mainly considered the perception of users on social media, influencers and the mass media. Likewise, an exhaustive analysis of the current communication management of the company was carried out as a result of the crisis to rescue the good practices and avoid the errors detected.

**Keywords:** Strategic plan, external communication, corporate reputation, crisis management, Repsol Peru.

# 1. PRESENTACIÓN

El 15 de enero del presente año la empresa de hidrocarburos Repsol reportó un derrame de petróleo limitado en la refinería La Pampilla, ubicada en el litoral peruano, exactamente en el distrito de Ventanilla. En un inicio, Repsol comunicó al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) que solo se había producido el derrame de 0,16 barriles (25 litros, aproximadamente). Además, precisó que la Marina de Guerra del Perú les había proporcionado información inconsistente sobre el estado del mar, al declararles que no existía alerta de tsunami en las costas del mar peruano atribuido a la erupción volcánica en Tonga.

En las próximas horas, se constató que el derrame fue de más de 10 000 barriles, es decir, alrededor de 1,65 millones de litros de crudo había sido derramado en las costas peruanas, sin duda alguna, el peor desastre ecológico que se pudo haber vivido en los últimos tiempos. Ante esta terrible situación, la empresa no asumió responsabilidad alguna de lo ocurrido; por el contrario, sus primeras reacciones ante la crisis fueron decepcionantes, ya que difundieron mensajes confusos, tanto en sus canales de prensa como en sus redes sociales. Incluso las declaraciones de su vocera, Tine Van Den Wall Bake, los dejó muy mal parados porque en ningún momento hubo un mea culpa o expresión de solidaridad hacia las comunidades afectadas.

Era de no creer la actitud poco empática de la compañía, considerando que durante todo el año 2021, Repsol Perú, alineada con su plan de sostenibilidad (Repsol S.A., 2021), buscó posicionarse como una marca con conciencia ambiental a través de sus plataformas digitales. Se podría decir que esta estrategia se encontraba muy bien encaminada, ya que había obtenido diferentes premios como empresa socialmente responsable. De pronto, de manera inesperada, se desató la crisis por el derrame de petróleo en el litoral peruano, no supo gestionar la comunicación de manera adecuada y, por ende, su reputación se vio seriamente afectada.

A raíz de esta problemática, se ha considerado sumamente necesario diseñar un plan de comunicación externa que, en primera instancia, busque transparentar información sobre los avances de restauración ante sus *stakeholders* del frente externo para luego reforzar la presencia de uno de los atributos que había querido posicionar en las mentes de sus

públicos de interés durante el 2021: compromiso con el medioambiente. En efecto, lo que se busca con este proyecto es mostrar a Repsol como una compañía que ha aprendido del error y anhela ir más allá de la remediación, en otras palabras, apunta a convertirse en un agente del cambio ambiental y social.

A este trabajo profesional se le ha atribuido el nombre de “plan transitorio” porque, si bien Repsol el año pasado había forjado una imagen eco-amigable, esta se vio destruida por la crisis de reputación. Por ello, se está considerando el plazo oportuno de un año para restaurar la confianza de los grupos de interés externos a través de diferentes estrategias, tales como la implementación de un ecosistema digital integrado, la ejecución de planes de vocería en el ámbito *online/offline*, y una serie de activaciones en los grifos, las universidades y las playas.

Es importante resaltar que el reforzamiento del atributo “compromiso con el medioambiente” de Repsol buscará, de una manera sutil, posicionarla como una empresa alineada al desarrollo sostenible, donde el hashtag #PuedoHacerMás tendrá protagonismo. Lo que se espera es que, pasado el año de ejecutado el plan, se pueda intensificar la campaña a través de estrategias más incisivas en la difusión de la imagen de Repsol como una organización 100% comprometida con el cuidado y la preservación del ecosistema.

Para proyectar una idea de cómo luciría el plan estratégico de comunicación externa: “Repsol Restaura”, se han elaborado veinte piezas gráficas dirigidas a los diferentes grupos de interés priorizados, las cuales se detallarán a continuación:

- **Material #1: Invitación a conferencia de prensa a los medios de comunicación**  
Al culminar la fase 1 de la campaña, se enviará invitaciones vía correo electrónico a los medios de comunicación para que puedan asistir a la conferencia de prensa donde se presentará el reporte del plan de remediación y acción social tras 6 meses de haber ocurrido el derrame de petróleo en el mar peruano. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1)
- **Material #2: Post para redes sociales relacionado con los avances de remediación dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

Para mantener informados a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales, se generarán posts donde se divulgue información veraz y actualizada sobre los avances de remediación y el plan de acción social. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2)

- **Material #3: Story 1 para redes sociales sobre los avances de remediación dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**  
La story contendrá una cifra puntual sobre los avances de remediación que permita mantener actualizados a los clientes y al público interesado en temas ambientales. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2)
- **Material #4: Story 2 para redes sociales sobre los avances de remediación dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**  
La story contendrá una cifra puntual sobre los avances de remediación que permita mantener actualizados a los clientes y al público interesado en temas ambientales. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2)
- **Material #5: Story 3 para redes sociales sobre los avances de remediación dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**  
La story contendrá una cifra puntual sobre los avances de remediación que permita mantener actualizados a los clientes y al público interesado en temas ambientales. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2)
- **Material #6: Story 4 para redes sociales sobre los avances de remediación dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**  
La story contendrá una cifra puntual sobre los avances de remediación que permita mantener actualizados a los clientes y al público interesado en temas ambientales. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2)
- **Material #7: Story 5 para redes sociales sobre los avances de remediación dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**  
La story contendrá una cifra puntual sobre los avances de remediación que permita mantener actualizados a los clientes y al público interesado en temas ambientales. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2)
- **Material #8: Story 6 para redes sociales sobre los avances de remediación dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

La story contendrá una cifra puntual sobre los avances de remediación que permita mantener actualizados a los clientes y al público interesado en temas ambientales. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2)

- **Material #9: Pop-ups sobre los avances de remediación que aparezcan en la app Repsol You y puedan ser visualizados por los clientes**

Los pop-ups contendrán mensajes puntuales que permitirán a los clientes conocer que la empresa se encuentra activa en el proceso de restauración del litoral peruano. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 3)

- **Material #10: Folleto informativo sobre las etapas del plan de acción social dirigido a la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes**

Los voceros que visiten a las comunidades de trabajadores pesqueros y comerciantes les harán entrega del folleto informativo sobre las etapas del plan de acción social para que sepan cuáles son las medidas que va a tomar Repsol Perú para atender a sus necesidades. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 2)

- **Material #11: Informe resumido sobre las etapas del plan de acción social dirigido a los representantes del gobierno y las municipalidades**

Este informe resumido se socializará durante la primera reunión quincenal del mes de mayo con los representantes del gobierno y las municipalidades vía Zoom. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 3)

- **Material #12: Infografía con cifras de apoyo social proporcionada a los medios de comunicación registrados en el *landing page* “Compromiso Repsol”**

Los medios de comunicación que se encuentren registrados en el *landing page* “Compromiso Repsol” tendrán acceso exclusivo a piezas gráficas informativas, como esta infografía, que podrán compartir en sus respectivas plataformas. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 4)

- **Material #13: Roll up banner sobre el plan de remediación situado en un grifo Repsol para que sea visto por los clientes**

El roll up banner debe contener información concisa sobre los avances de remediación, ya que el cliente no se queda mucho tiempo en el grifo. (Ver Objetivo Específico 1: Estrategia 3: Acción 1)

- **Material #14: Post de intriga para redes sociales relacionado con la campaña “Equivocarse es una nueva oportunidad para aprender y mejorar” dirigido a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

En este post se compartirá la expresión “¿Será posible aprender de los errores? Cuéntanos tu experiencia” más el hashtag #PuedoHacerMás. (Ver Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 1)

- **Material #15: Portada para redes sociales que difunde la campaña “Equivocarse es una nueva oportunidad para aprender y mejorar” con la presencia de una figura pública dirigida a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

Esta pieza gráfica será compartida, de manera simultánea, en todas las plataformas digitales de la empresa para que la campaña genere un buen alcance y *engagement*. (Ver Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 2)

- **Material #16: Story 1 de invitación para participar en un proyecto de desarrollo sostenible (concurso) dirigida a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

La story contendrá información puntual acerca del concurso de desarrollo sostenible para que los clientes y al público interesado en temas ambientales puedan participar. (Ver Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 3)

- **Material #17: Story 2 de invitación para participar en un proyecto de desarrollo sostenible (concurso) dirigida a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

La story contendrá información puntual acerca del concurso de desarrollo sostenible para que los clientes y al público interesado en temas ambientales puedan participar. (Ver Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 3)

- **Material #18: Story 3 de invitación para participar en un proyecto de desarrollo sostenible (concurso) dirigida a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

La story contendrá información puntual acerca del concurso de desarrollo sostenible para que los clientes y al público interesado en temas ambientales puedan participar. (Ver Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 3)

- **Material #19: Post de invitación para participar en un proyecto de desarrollo sostenible (concurso) dirigida a los clientes de Repsol y al público interesado en temas ambientales**

Esta pieza gráfica será compartida, de manera simultánea, en todas las plataformas digitales de la empresa para que el proyecto de desarrollo sostenible (concurso) tenga un buen alcance y genere *engagement*. (Ver Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 3)

- **Material #20: Pop-ups de invitación para participar en un proyecto de desarrollo sostenible (concurso) que aparezcan en la app Repsol You y puedan ser visualizados por los clientes**

Los pop-ups contendrán mensajes puntuales que permitirán a los clientes conocer el nuevo proyecto sostenible y considerar su participación. (Ver Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 4)

**Ubicación electrónica de las piezas gráficas:**

<https://drive.google.com/drive/folders/1VXe8UkiX2apkz235clhmc-15gE2gueJ?usp=sharing>

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 Descripción de Repsol Perú

Repsol Perú pertenece a la empresa multienergética española Repsol S.A. que tiene como lineamiento principal “proporcionar una energía accesible, eficiente y segura con la que dar respuesta a la creciente demanda energética de forma sostenible” (Repsol S.A., 2022).

Repsol comenzó su gestión en el Perú en 1995 y con el transcurrir de los años “se ha convertido 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” (Repsol Perú, 2022). En los años 2017 y 2018, obtuvo, de manera consecutiva, el Premio Desarrollo Sostenible otorgado por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.

Actualmente, Repsol Perú “desarrolla actividades de exploración petrolera en la región de la selva amazónica, refinación de petróleo en Refinería La Pampilla y distribución y comercialización de combustibles a través de la amplia y moderna red de estaciones de servicios Repsol, clientes industriales y gran minería” (Repsol Perú, 2022).

#### 2.1.1 Identidad corporativa

La empresa Repsol cuenta con una misión y visión enfocadas en el desarrollo sostenible:

- **Misión:** Proveer energía a la sociedad de manera eficiente y sostenible.
- **Visión:** Ser una compañía energética global, que basada en la innovación, la eficiencia y el respeto, cree valor de manera sostenible para el progreso de la sociedad. (Repsol S.A., 2022)

Además, posee un Código de Ética y Conducta que destaca su “compromiso con los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la protección del medio ambiente y la transparencia en la información” (Repsol S.A., 2022). Por otro lado, a través de su página web global, Repsol ha resaltado que su marca quiere expresar principalmente tres atributos de su personalidad: transformadora, confiable e inclusiva.

### **2.1.2 Objetivos de negocio**

En la actualidad, Repsol viene desplegando cuatro plataformas de negocios para acelerar su transición energética, las cuales aseguran la rentabilidad y el máximo valor para sus accionistas:

- Upstream: Foco en la descarbonización del portafolio y la generación de caja.
- Industrial: Transformación hacia hubs multienergéticos capaces de generar productos de baja, nula o incluso negativa huella de carbono.
- Cliente: Nueva unidad de negocio para liderar la oferta multienergía, centrada en el cliente, con una proposición de valor exclusiva y ventajas competitivas.
- Negocios bajas emisiones: Crecimiento de la cartera de proyectos en España y desarrollo de nuevos activos en los mercados internacionales para convertirse en un operador global. (Repsol S.A., 2022)

A través de este nuevo modelo de negocio, Repsol busca posicionarse como la primera compañía del sector que consiga cero emisiones netas, el cual promete proporcionarle mayor rentabilidad.

### **2.1.3 Posicionamiento frente a la competencia**

Los competidores directos de Repsol en Perú son Primax y PetroPerú. Hasta el 2017 también lo fue Pecsca, pero fue comprada por Primax, convirtiéndose esta última en “la cadena de estaciones de servicio más grande del país” (Monte Azul, 2020).

Según un reciente estudio de mercado, Repsol ocupa el segundo lugar de preferencia en su rubro, justo detrás de la compañía Primax y muy por debajo de ellos se encuentra posicionada PetroPerú (Ruiz, 2021).

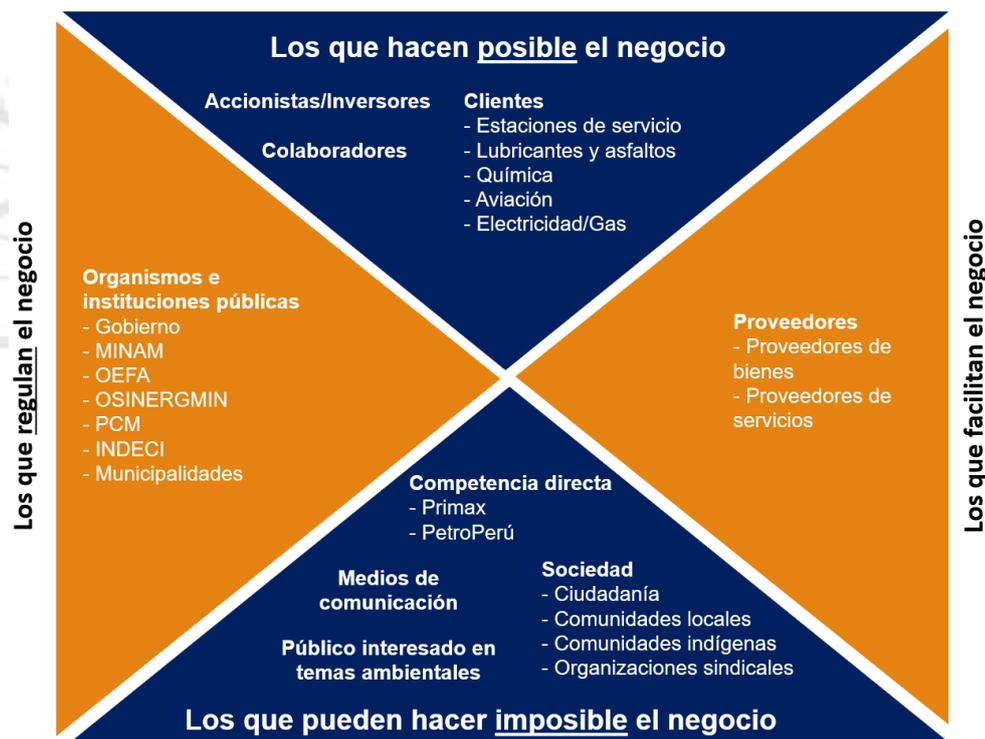
### **2.1.4 Mapeo y clasificación de *stakeholders***

- Colaboradores: Directivos, líderes, administrativos, operarios, subalternos.
- Accionistas e inversores: Accionistas, inversores, asesores y *proxy advisors*, analistas financieros, analistas de mercado.
- Proveedores y contratistas: Proveedores de bienes y servicios.

- Clientes: Estaciones de servicio, lubricantes y asfaltos, química, ventas directas y aviación, electricidad y gas. (Repsol S.A., 2022)
- Sociedad: Organizaciones sindicales, comunidades locales, comunidades indígenas, ONG's, observatorios de la sociedad civil, ciudadanía.
- Organismos e instituciones públicas: Gobierno, organismos públicos (MINAM/OEFA/OSINERGMIN/PCM/INDECI), instituciones locales (municipalidades).
- Medios de comunicación: RPP, Gestión, TV Perú, Nacional, Andina, entre otros.
- Competencia directa: Primax, PetroPerú.

**Figura 2.1**

*Clasificación de stakeholders*



## 2.2 Diagnóstico de reputación corporativa actual

La empresa de hidrocarburos Repsol Perú se encuentra enfrentando una de las situaciones más críticas en nuestro país, ya que su reputación se ha visto seriamente afectada por el derrame de petróleo en mar peruano, suscitado en la Refinería La Pampilla el 15 de enero de 2022. Sin embargo, la crisis reputacional no se originó por el derrame en sí, sino por la pésima gestión de la comunicación. A continuación, se detallarán estos aspectos.

### **2.2.1 Descripción de la crisis**

Cuando se suscitó el derrame de petróleo durante una operación en la refinería La Pampilla (Ventanilla), Repsol comunicó al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) que solo se había producido un “derrame limitado” de 0,16 barriles en un espacio de 2,5 metros cuadrados. Después, se pudo corroborar que este dato no fue real, sino que el crudo derramado superó los 10 000 barriles, ocasionando la afectación de la flora y la fauna del mar peruano. A partir de este hecho, Repsol fue duramente criticada por no haber brindado información precisa a las autoridades para que se pudiese evitar tal terrible desastre ecológico.

### **2.2.2 Gestión de la comunicación ante la crisis**

Es imprescindible resaltar que las primeras 24 horas de ocurrida la catástrofe ambiental, la empresa Repsol no generó ningún pronunciamiento oficial en ninguno de sus canales de comunicación (página web/redes sociales). Después de 4 días, la Gerente de Comunicación y Relaciones Institucionales de la empresa brindó una entrevista vía Zoom a RPP Noticias, donde buscó limpiar, a toda costa, la imagen de Repsol, aludiendo que la culpa del desastre fue de la Marina de Guerra que no les alertó del oleaje anómalo a pesar de que ellos les habían manifestado su intención de interrumpir la descarga de petróleo. En dicha entrevista, Repsol buscó salir libre de toda culpa y no asumió ninguna responsabilidad de lo ocurrido.

Por otro lado, ese mismo día, hubo un mismo pronunciamiento en sus dos únicas redes sociales -hasta ese momento-, Facebook e Instagram, donde en ningún momento se observó disculpa alguna, sino solo información bastante escueta sobre la limpieza de las playas a raíz de la erupción volcánica en Tonga. Asimismo, a través de la publicación de Facebook, los internautas fueron redireccionados a una página recién creada debido a la crisis: <https://compromisorepsol.pe/>.

Al día siguiente, es decir, después de 5 días de ocurrida la tragedia, Repsol emitió un pronunciamiento oficial a través de su página web y el Twitter global de la empresa española, donde lamentaron no haber transmitido de manera adecuada sus compromisos y quisieron solidarizarse con las personas y entornos naturales afectados; además, detallaron cada una de las acciones que habían ejecutado hasta ese momento. Días

después, Repsol Perú creó abrió cuentas propias en las plataformas Twitter y YouTube para seguir subiendo información sobre las medidas de remediación del litoral peruano.

### **2.2.3 Nivel de impacto de la crisis en la reputación**

Como era de esperarse, sin un plan de contingencia claro ante el derrame del crudo y sin un plan consistente para enfrentar esta crisis, la reputación de la empresa se vio altamente afectada. Es importante precisar que antes de este terrible hecho, la presencia digital de Repsol no era tan notoria, por ello, sus publicaciones tenían pocas reacciones y comentarios; sin embargo, a raíz del desastre ecológico y la mala gestión de la comunicación por parte de la empresa, cada post de la compañía lo único que generó fue reacciones y comentarios negativos.

Por otro lado, los medios de comunicación, tanto *offline* como *online*, estuvieron bastante pendientes de todo lo que venía ocurriendo día a día después de suscitada la tragedia y criticaron con dureza los pronunciamientos de la empresa. Asimismo, las reacciones de reconocidas marcas, líderes de opinión e *influencers* no fueron ajenas a este problema. Ellos mostraron su indignación ante lo ocurrido y exigieron que la empresa se haga responsable de todos los daños.

En síntesis, se desató una campaña de rechazo contra Repsol, donde en las redes sociales no pararon de circular hashtags que causaron tendencia, tales como #NoCompresRepsol y #RepsolHazteCargo.

## **2.3 Análisis del entorno postcrisis**

A partir de la crisis, la compañía se encuentra atravesando diversas consecuencias negativas en diferentes ámbitos. A continuación, se detallará las repercusiones que Repsol está enfrentando en el ámbito social, económico, legal, político y medioambiental.

### **2.3.1 Factores sociales**

Según los informes del OEFA, el derrame de petróleo de la compañía Repsol afectó a más de 700 000 pobladores, además del cierre de múltiples playas y comercios de la zona. Lamentablemente, varias asociaciones de pescadores de todas las caletas entre Ventanilla y Barranca también fueron afectadas. (El Peruano, 2022)

Actualmente, la Asociación de Pescadores Artesanales del Distrito de Aucallama – APADA, un colectivo de más de 40 pescadores, se encuentra recibiendo el apoyo de EarthRights International (ERI) y CooperAcción, quienes los están acompañando en el asesoramiento y plan de acciones legales, así como en el fortalecimiento organizacional y comunitario en defensa de sus derechos. Estos pescadores se encuentran demandando la reivindicación de sus derechos, que parten de una vida digna, un ambiente sano, la protección del ecosistema marino, la protección de la tradición de la pesca artesanal como forma de vida y subsistencia, y el derecho a una reparación integral e indemnización justa con estándares nacionales e internacionales por los daños causados. (EarthRights International, 2022)

Asimismo, más de 2 500 personas afectadas en el distrito de Ancón se han organizado en la asociación “Defendiendo Ancón” para reclamar justicia por la contaminación de sus playas. Ellos afirman que han creado ese grupo para exigirle a Repsol que limpie las playas. También demandan que se genere un segundo padrón donde se incluya a los comerciantes afectados que trabajaban en los alrededores de las playas, no solo a los pescadores. (La República, 2022)

Por otro lado, algunos residentes del balneario de Santa Rosa -uno de los distritos afectados por el derrame de crudo-, a fines de abril, reportaron un olor fétido en la costa, dolores de cabeza y náuseas, como en los primeros días del derrame (Fowks & Fariza, 2022). Sin embargo, a la fecha, Repsol solo se está concentrando en la entrega de un subsidio de indemnización (S/. 3 000) a las familias perjudicadas, las cuales fueron seleccionadas en un padrón único de beneficiarios elaborado por la empresa en coordinación con la Dirección Desconcentrada del Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) de Lima Metropolitana y Callao (DDI Lima Metropolitana y Callao). (El Comercio, 2022)

Sin embargo, la compañía ahora tendrá que lidiar con otro problema social más, ya que sus trabajadores han salido a declarar a la opinión público que el 30 de mayo realizarán una marcha contra Repsol por maltrato laboral. Ellos han afirmado que la empresa los obliga a hacer “trabajo forzoso sin su consentimiento y bajo pena de sanción”. También han indicado que les han reducido el sueldo mensual si no respetan los horarios de trabajo, donde normalmente hay cambios frecuentes, lo cual les afecta en la vida familiar. (La República, 2022)

### **2.3.2 Factores económicos**

Después de cuatro meses del derrame, Repsol ha desembolsado más de 29 millones de soles (7,8 millones de dólares) a las familias afectadas, según informó la empresa a inicios de mayo a través de un comunicado, donde detalló que el importe global entre ayudas económicas y labores de limpieza ascendía a 150 millones de dólares. (EFE, 2022)

Definitivamente, la crisis ha perjudicado económicamente a la empresa. En el presente mes de mayo, Repsol ha tenido una caída del 0,95 % en la bolsa, tras conocerse la demanda judicial del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) por 4 500 millones de dólares. (El Periódico de la Energía, 2022)

Además, si se considera los 10,396 barriles de petróleo derramados -según informó la empresa-, se estaría hablando de casi 1 millón de dólares perdidos, teniendo en cuenta el precio de 90 dólares por barril. Además de los 49,200 UIT impuestos por el Estado. (Rojas, 2022)

### **2.3.3 Factores legales**

En la actualidad, la empresa se encuentra enfrentando diferentes juicios por la tragedia ecológica. Por ejemplo, en el presente mes de mayo, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) ha presentado la primera demanda civil de responsabilidad objetiva contra Repsol ante el 27° Juzgado Civil de la Corte Superior de Justicia de Lima donde le ha demandado 4,500 millones de dólares americanos. (El Peruano, 2022) A este hecho que perjudica a la empresa, se le suma el pedido de captura del capitán del buque involucrado en el derrame de petróleo, el italiano Giacomo Pisani, quien huyó del país al día siguiente de que se le dictara sentencia de impedimento de salida para colaborar con las investigaciones. (Gestión, 2022)

Por otro lado, a pesar de que en sus comunicados Repsol se ha dispuesto a apoyar a las comunidades afectadas y establecer diálogos con ella, en el mes de abril presentó ante el gobierno una solicitud de nulidad, que busca dejar sin efecto las resoluciones subdirectoriales N° 240, 241 y 243, donde el OEFA les otorga a los pescadores artesanales la calidad de tercero con legítimo interés en los procedimientos administrativos

sancionadores en contra de Repsol. Este nombramiento les permite a los pescadores afectados por el derrame de petróleo participar en las audiencias, conocer, aportar y contradecir pruebas en las investigaciones que buscan establecer la responsabilidad administrativa de Repsol S.A.A., como también exigir una adecuada limpieza y remediación de las playas afectadas por el derrame de crudo. Lo que afirma la empresa es que los pescadores no poseen un interés legítimo ni jurídico relevante en las investigaciones y no podrían verse afectados con las decisiones de los procedimientos administrativos sancionadores. En otras palabras, les quieren negar el acceso a la información directa en el ámbito legal. (EarthRights International, 2022)

#### **2.3.4 Factores políticos**

Desde que se desató la tragedia ecológica, el gobierno de turno ha sido bastante crítico con Repsol a través de declaraciones públicas. En este mes de mayo, el presidente Pedro Castillo brindó la siguiente manifestación: “Sobre el derrame de petróleo en el mar de Ventanilla, el Ministerio del Ambiente tiene instrucciones precisas para supervisar la limpieza del ecosistema y que la empresa Repsol indemnice, como corresponde, a todas las familias afectadas”. (EFE, 2022) Por otro lado, el ministro del ambiente, Modesto Montoya, también, recientemente, ha resaltado que Repsol tiene un trabajo enorme por hacer, atribuyéndoles la total responsabilidad del ecocidio. (Gob.pe, 2022)

#### **2.3.5 Factores medioambientales**

Según información actualizada, el petróleo derramado en el mar peruano equivale a 564 piscinas olímpicas y el área afectada supera la superficie del Callao, ya que la mancha se esparció por aguas y costas hasta 140 kilómetros al norte de la Refinería, y produjo la muerte de una cantidad indeterminada de peces, aves y mamíferos marinos. El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado encontró 539 aves y dos lobos marinos fallecidos hasta el 11 de abril. Lamentablemente, entre los animales afectados figuran cuatro especies en peligro de extinción, entre ellas el pingüino de Humboldt. “Los impactos también han recaído sobre 46 playas, dos áreas naturales protegidas y la fauna silvestre, con la muerte de cerca de 900 especímenes”, señaló Lissette Vásquez, representante de Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas de la Defensoría del Pueblo. (Stakeholders, 2022)

### 3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

Antes de abordar el presente plan de comunicación externa, es de vital importancia precisar qué es lo que las empresas del siglo XXI deben considerar en cuanto a gestión de crisis. Definitivamente, “levantarse” de un golpe reputacional y recuperar la confianza perdida de los *stakeholders* no es tarea fácil, pero ¿cuál es la manera más adecuada de actuar cuando una organización se encuentra en tal situación?

En seguida, se presentará algunos casos donde reconocidas empresas tuvieron que enfrentar crisis reputacionales relacionadas con daños al ecosistema. Se valorarán sus reacciones postcrisis como positivas y negativas, de tal manera, puedan servir como referentes de lo que Repsol debe y no hacer.

- **Caso British Petroleum: Derrame de petróleo en el Golfo de México**

- Descripción de la crisis:

El 20 de abril del 2010 se produjo una explosión e incendio en la torre de extracción del crudo *Deep Water Horizon* frente a las playas del estado de Louisiana (Estados Unidos). Producto de este incidente fallecieron casi instantáneamente 11 trabajadores y se produjeron numerosos heridos. A esta trágica noticia se sumó el derrame de 3 millones de barriles de petróleo en el mar que concitó la atención y preocupación mundial, tanto por su magnitud y consecuencias como por el alcance mediático que obtuvo. (Rivero, 2019)

- Aspectos positivos de la gestión de la crisis:

- La empresa British Petroleum “reaccionó rápido”, asumió la responsabilidad de lo ocurrido y aseguró que pagaría todos los costes necesarios y adecuados de la limpieza.
- Se creó una web específica para gestionar esta crisis: *Gulf of Mexico Response*, donde incluso se ofrecía imágenes en directo del vertido y los avances de remediación proporcionadas por más de 15 cámaras situadas en diferentes puntos del océano.

- A partir del primer 'tweet' postcrisis, la compañía empezó a transmitir información diaria, incluso los fines de semana y los festivos.
  - Aspectos negativos de la gestión de la crisis:
    - British Petroleum emitió comunicados, que fueron considerados poco empáticos.
    - Las declaraciones de su vocero, el consejero delegado Tony Hayward, fueron objeto de portadas de periódico, por su poco tino y falta de solidaridad real con la tragedia. Incluso, en una ocasión, afirmó que solo esperaba que toda esa situación termine porque quería “recuperar” su vida anterior.
    - Muchos expertos salieron al frente a declarar en contra de las medidas de remediación de British Petroleum y la empresa no brindó información de manera permanente, por ello, su imagen se vio más afectada.
    - British Petroleum compró publicidad y puso anuncios de Google relacionados con “vertido de petróleo” y “reivindicaciones”. Ante esto, el presidente de Estados Unidos de aquel entonces, Barack Obama, criticó a la empresa por gastar 50 millones de dólares en anuncios televisivos para mejorar su reputación.
    - Hubo tardanza en el tiempo de respuesta en sus redes sociales ante la crisis. Por ejemplo, en Twitter, la primera actualización del estado de la cuenta de British Petroleum después del derrame de petróleo apareció luego de una semana. En Facebook, la respuesta fue igual de tardía, 11 días después.
    - La relación con la prensa fue tensa, ya que pusieron bastantes trabas a los periodistas para cubrir la noticia. (Rouco, 2010)

- **Caso Nestlé: Producto que destruye el hábitat de orangutanes en extinción**

- Descripción de la crisis:

En 2010, la ONG ambientalista Greenpeace, publicó un video donde informaba que las chocolatinas Kit Kat se fabricaban con aceite de palma,

el cual era provisto por una tercera empresa que transgredía las leyes indonesias y se encontraba destruyendo los bosques que formaban parte del hábitat de una especie de orangutanes protegidos en peligro de extinción.

- Aspectos positivos de la gestión de la crisis:

- Durante la crisis, no se pudo rescatar reacciones positivas; sin embargo, tres años después, la empresa compartió un comunicado donde precisó una serie de objetivos medioambientales para cumplir antes de 2020.
- Nestlé renovó su estrategia de marketing y comunicación, donde contempló mejorar el trato hacia los consumidores y monitorear las interacciones en las redes sociales para evitar problemas en el futuro.

- Aspectos negativos de la gestión de la crisis:

- No emitió un comunicado oficial después de estallada la crisis.
- Censuró a los usuarios, eliminando los mensajes de odio de sus perfiles corporativos e invitó a las personas descontentas a que dejaran de seguirlos.
- Redirigió a los usuarios a una página de preguntas y respuestas donde no existía interacción.
- Gestionó con YouTube el retiro del video de denuncia de Greenpeace. (Quiñoy, 2021)

- **Caso Volkswagen: Software adulterado para ocultar alto nivel de contaminación**

- Descripción de la crisis:

En el año 2015, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) reveló el escándalo de los motores diésel trucados de Volkswagen que producían sustancias tóxicas mucho más de lo permitido legalmente. La empresa alemana tuvo que aceptar que había equipado dichos motores con un software que falseaba los datos de las emisiones contaminantes y que millones de vehículos – de los cuales algunos estarían bajo el logo de

Audi, Skoda y Seat – se habían fabricado con este defecto desde 2009. Por este motivo, su acción se desplomó y la marca tuvo que salir del índice de empresas sostenibles de Dow Jones. Este fraude provocó la dimisión de su presidente, la pérdida de 18 000 millones de dólares e incalculables costos ligados a las demandas judiciales y a los gastos de desinstalación del dispositivo falsificado. (Gutiérrez, 2015)

- Aspectos positivos de la gestión de la crisis:
  - Volkswagen no escatimó en gastos y les permitió a sus usuarios revisar, a través de su página web, si su carro se encontraba trucado para luego brindarles la opción de recomprar el coche o modificarlo para que se adapte a la legislación. (Murias, 2016)
  - En declaraciones públicas, Volkswagen aceptó lo denunciado por la EPA, su presidente renunció y notificó sobre los millones de vehículos que tendrían el defecto en sus motores.
  - La empresa instauró una “sala de prensa” para dar respuestas rápidas a las preguntas sobre el escándalo, la cual estuvo integrada por entre 15 y 20 empleados de los equipos de comunicación y ventas, así como por personas con experiencia técnica.
- Aspectos negativos de la gestión de la crisis:
  - Existió un trato desigual hacia los clientes en Europa en comparación con los de Estados Unidos. Volkswagen sostuvo que su accionar no fue ilegal según la normativa europea. (Hakim, 2016)
  - El presidente de Volkswagen de Norteamérica, Michael Horn, le echó la responsabilidad de lo sucedido a los ingenieros de la compañía.
  - Durante varios días, no existió un pronunciamiento oficial en sus redes sociales para aclarar la polémica e informar a todos los perjudicados. (Baraja, 2017)

De los casos citados anteriormente, se ha podido rescatar reacciones positivas, tales como la aceptación del error; la difusión de mensajes diarios con información consistente y de valor al público afectado; y la renovación de compromisos ejecutables. Sin embargo,

también se ha apreciado falencias que perjudicaron terriblemente a las empresas, verbigracia, la falta de empatía en la emisión de comunicados y declaraciones de los voceros; la ausencia de transparencia e inmediatez para mantener informados a los *stakeholders*; la relación tensa con la prensa; atribución de culpa a terceros para eludir responsabilidades.

A continuación, antes de presentar la campaña de comunicación externa, que se detallará en la siguiente sección, es necesario esclarecer algunos aspectos importantes sobre el desarrollo del presente plan:

- **¿Por qué el plan tiene la duración de un año?**

Según la reciente presentación de las etapas del plan de acción social difundida por la empresa petrolera (Repsol Perú, 2022), se ha considerado que hasta el mes de mayo Repsol tiene que haber desplegado ayuda inmediata y ejecutado actividades de recuperación. Luego de ello, ha establecido que, a partir del mes de junio, comenzará a implementar y diseñar proyectos de desarrollo sostenible.

Por tal motivo, en esta campaña de comunicación se ha creído conveniente que en los tres primeros meses se pueda rendir cuentas, a través de una difusión transparente de información, a los principales *stakeholders* externos (fase 1, de mayo a julio) y después de que Repsol, según su plan de actuación, haya empezado a diseñar los proyectos de desarrollo sostenible (junio-julio), se podrá comenzar con la fase 2 del plan que buscará reforzar uno de los atributos de Repsol: compromiso con el medioambiente. Esta etapa constará de 9 meses donde, de manera suave, se proyectará en la empresa el atributo de cuidado del ecosistema. No se realizará de forma tan incisiva porque primero es necesario que poco a poco se recupere la confianza de los grupos de interés. Por ello, al terminar el plan será necesario ejecutar una evaluación de resultados y se considerará si es posible subir el nivel de la exposición del atributo eco-amigable.

Otro punto importante que se debe resaltar es que las acciones de comunicación deben ir alineadas con el plan de trabajo de la organización (García, 2019). Este es el motivo principal por el que se ha considerado la periodicidad de las fases de este proyecto de comunicación.

- **¿Por qué será importante la implementación de un ecosistema digital integrado?**

La implementación de un ecosistema digital en una empresa es clave para lograr que los clientes encuentren a la marca fácilmente y se pongan en contacto con ella.

Las principales ventajas de generar un ecosistema digital son las siguientes:

- Se puede atraer tráfico al sitio web y generar distintos *call to actions*, según las necesidades de las audiencias.
- Se gana mayor visibilidad para la marca, ya que se puede difundir posts en diferentes redes sociales que permitirá mejorar la visibilidad *online* de la empresa.
- Permite mantener y satisfacer a los clientes a través de diferentes *call to actions* que conduzcan a una *landing page* con contenido de valor, como lo es <https://compromisorepsol.pe/>.
- Permite mejorar la reputación *online*, ofreciendo una imagen de cercanía a los *stakeholders*. A través de la presencia digital, se puede tener como resultado un aumento de la confianza hacia la marca.

En síntesis, tener un ecosistema digital en una organización permite crear un entorno digital más adecuado para lograr el mejor desarrollo de los objetivos del negocio y el desarrollo de planes de acción. (Ecosistema digital, 2017) En este caso, Repsol lo requiere, ya que, actualmente, su presencia digital es limitada. Eso se puede notar en la poca trascendencia de sus contenidos.

- **¿Por qué se ha considerado al público interesado en temas ambientales como un stakeholder priorizado?**

Cuando estalló la noticia del derrame de petróleo, a través de las diferentes redes sociales, se pudo percibir la indignación de la mayoría de peruanos. Estas reacciones se pueden comprender ya que, según la segunda edición del estudio *Who Cares, Who Does*, elaborada por Kantar, empresa líder mundial de datos, los peruanos están siendo más responsables con las acciones que están adoptando para el cuidado del medio ambiente (Andina, 2022). Por tal motivo, se ha

considerado vital que la empresa se dirija hacia el público interesado en temas ambientales y les brinden información transparente y actualizada.

- **¿Por qué se ha considerado capacitar a los líderes de la compañía como voceros y no solo se escogió al CEO?**

Considerando que, ante esta crisis, se cuenta con grupos de interés variados que atender, entonces, es fundamental preparar a varios voceros que se especialicen en dirigirse de manera adecuada a cada una de las audiencias. La idea es que cada *stakeholder* priorizado pueda sentirse comprendido y perciba que se está considerando cada una de sus necesidades.

Según Conexión ESAN (2016), una empresa puede contar con varios voceros en forma simultánea, cada uno para desarrollar un área temática determinada. Además, es de vital importancia que los voceros pasen por un entrenamiento (*media training*) que les permita uniformizar el método de trabajo que se ha de desarrollar en las intervenciones ante cada grupo de interés.



## 4. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### 4.1 Identidad del plan de comunicación externa “Repsol Restaura”

De la misma forma como la empresa Repsol está trabajando de manera activa para restaurar los daños ocasionados en el litoral peruano, con ese mismo ahínco debe esforzarse por estrechar lazos comunicacionales con sus principales *stakeholders* externos, quienes han observado y escuchado una serie de acusaciones en contra de la empresa que ha resquebrajado su confianza hacia ella.

Por este motivo, el plan de comunicación externa “Repsol Restaura” propone que la empresa, en tiempo presente, despliegue una serie de acciones que apunten a restaurar la confianza de sus grupos de interés del frente externo, a través de una comunicación constante, transparente y clara. Para el desarrollo de esta campaña, se ha priorizado a los siguientes *stakeholders*:

- Clientes de Repsol
- Comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes de las zonas afectadas
- Gobierno (MINAM, OEFA, OSINERGMIN, PCM, INDECI)
- Municipalidades de los distritos de Ventanilla, Ancón, Santa Rosa, Aucallama y Chancay
- Público interesado en temas ambientales
- Medios de comunicación

### 4.2 Plan de acción

Esta campaña de restauración de la confianza tendrá la duración de un año y contará con dos fases:

- **Fase 1: Comunicación transparente y reflexiva**

*Duración: 3 primeros meses*

En primera instancia, Repsol buscará comunicar de una manera sincera y empática que está asumiendo la responsabilidad de sus actos y que ha aprendido la lección de que antes de tomar una decisión donde se encuentre de por medio el

ecosistema, la analizará todas las veces que sea necesario para no volver a cometer el mismo error.

- **Fase 2: Difusión del atributo “compromiso con el medioambiente”**

*Duración: 9 meses*

En todos sus canales de comunicación, Repsol manifestará que no solo buscan remediar lo dañado, sino que, como ya lo habían estipulado en su plan de sostenibilidad 2021, quieren convertirse en agentes del cambio ambiental y social en todos los territorios donde operan (Repsol S.A., 2021). Teniendo en cuenta la frase “equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar”, Repsol se presentará como una persona resiliente, que ha aprendido de sus errores, y que busca hacer más por el ambiente y la sociedad. En esta etapa, Repsol buscará relacionarse con sus *stakeholders* para implementar actividades conjuntas en relación con el cuidado del medioambiente y la comunidad.

El motivo por que se escogió la duración de un año para el desarrollo de esta campaña es que esta estrategia representa un plan transitorio postcrisis, donde se está buscando informar transparentemente las medidas de restauración del desastre ecológico, inmediatamente después, esta rendición de cuentas se va a conectar con la exposición incipiente del atributo “compromiso con el medioambiente”, donde se expondrá que Repsol ha aprendido del error y anhela hacer más que remediar, quiere convertirse en un agente del cambio ambiental y social.

Lo que se espera es que, pasado el año de la ejecución del presente plan, la empresa consiga bajar la tensión en su contra y comience a generar una recordación de marca positiva que la relacione con la siguiente idea: “Repsol Perú se equivocó, pero asumió su responsabilidad, aprendió de sus errores y ahora está buscando hacer las cosas diferentes por el bien del ecosistema y la sociedad”.

### 4.3 Definición de objetivos

#### Figura 4.1

*Objetivos del plan de comunicación externa*



#### 4.4 Matriz estratégica resumida

A continuación, se presentará los objetivos específicos del plan y las estrategias con sus respectivas tácticas.

**Tabla 4.1**

*Matriz estratégica del plan de comunicación externa*

<p><b>Objetivo general:</b> Mantener informados a los <i>stakeholders</i> externos sobre las diversas acciones implementadas por Repsol en relación con el desarrollo sostenible<sup>1</sup> para restaurar su confianza postcrisis en el periodo de un año.</p>		
<p><b>Objetivo Específico 1:</b> Difundir información transparente, clara y personalizada para cada <i>stakeholder</i> priorizado sobre los avances de restauración del ecosistema dañado y el apoyo a la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes de las zonas afectadas durante tres meses. (FASE 1)</p>	<p><b>OE1, Estrategia 1</b> Utilizar de forma integrada todas las plataformas digitales vigentes de Repsol para compartir información clara sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</p>	<p><b>OE1, Estrategia 1, Acción 1</b> Implementar un ecosistema digital integrado que anticipe el recorrido de los internautas y permita generar diferentes <i>call to actions</i> para los grupos de interés externos en relación con los avances de remediación y el plan de acción social.</p> <p><b>OE1, Estrategia 1, Acción 2</b> Generar una parrilla de contenidos variada para todas las redes sociales de Repsol donde se divulgue información veraz y actualizada sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</p> <p><b>OE1, Estrategia 1, Acción 3</b> Relanzar el aplicativo “Repsol You”, a través de las diferentes plataformas digitales de Repsol, con variedad de beneficios para los clientes donde aparezcan pop-ups con información puntual sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</p>
	<p><b>OE1, Estrategia 2</b> Diseñar un plan de vocería y escucha activa dirigido a los diferentes <i>stakeholders</i> externos que permita mantenerlos informados sobre los</p>	<p><b>OE1, Estrategia 2, Acción 1</b> Capacitar semanalmente a todos los líderes de la organización como voceros y representantes de “Repsol Restaura” para los diferentes grupos de interés externos.</p> <p><b>OE1, Estrategia 2, Acción 2</b></p>

<sup>1</sup> El desarrollo sostenible representa la transición de la sociedad actual a una sociedad más respetuosa con el medio ambiente. Es un modo de desarrollo cuyo objetivo es garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la preservación del medio ambiente y el bienestar social. (Garret, 2022)

	<p>avances de remediación y el plan de acción social según sus demandas particulares.</p>	<p>Realizar activaciones quincenales en las playas afectadas donde los voceros especializados para dirigirse a las comunidades expliquen a los trabajadores pesqueros y comerciantes, de manera ilustrada, los avances de remediación y el plan de acción social.</p> <p><b>OE1, Estrategia 2, Acción 3</b> Establecer reuniones quincenales con los representantes de los entes gubernamentales y las municipalidades de las zonas afectadas donde los voceros especializados para dirigirse al gobierno informen, de manera detallada, sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</p> <p><b>OE1, Estrategia 2, Acción 4</b> Brindar entrevistas y una conferencia de prensa sobre la ejecución del plan de remediación y acción social a los medios de comunicación.</p> <p><b>OE1, Estrategia 2, Acción 5</b> Difundir publrreportajes sobre los avances de remediación y el plan de acción social en medios de prensa escrita online tier 1.</p>
	<p><b>OE1, Estrategia 3</b> Compartir contenido visual sobre los avances de remediación y el plan de acción social en todos los grifos Repsol de Lima.</p>	<p><b>OE1, Estrategia 3, Acción 1</b> Instalar roll up banners en lugares estratégicos de los grifos donde se informe de manera concisa sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</p> <p><b>OE1, Estrategia 3, Acción 2</b> Distribuir folletos informativos sobre los avances de remediación y el plan de acción social a los clientes Repsol.</p>
<p><b>Objetivo Específico 2:</b> Proyectar el atributo "compromiso con el medioambiente" que posicione a Repsol como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible en el</p>	<p><b>OE2, Estrategia 1</b> Diseñar un plan de vocería y escucha activa dirigido a los principales <i>stakeholders</i> externos que permita proyectar a Repsol como una empresa que se preocupa por el desarrollo sostenible del país.</p>	<p><b>OE2, Estrategia 1, Acción 1</b> Capacitar a los voceros, representantes de "Repsol Restaura", en la dirección de equipos e implementación de proyectos de desarrollo sostenible de manera mensual.</p> <p><b>OE2, Estrategia 1, Acción 2</b> Generar espacios de diálogo con los representantes de las municipalidades de las zonas afectadas y la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes para implementar proyectos de desarrollo sostenible de manera bimestral.</p> <p><b>OE2, Estrategia 1, Acción 3</b></p>

<p>transcurso de nueve meses. (FASE 2)</p>		<p>Realizar activaciones bimestrales en las universidades peruanas donde los voceros especializados en dirigirse a los jóvenes presenten el plan de acción de Repsol y escuchen la percepción de los estudiantes.</p>
	<p><b>OE2, Estrategia 2</b> Difundir la campaña “Equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar” en todas las plataformas digitales de Repsol donde la empresa demuestre que ha aprendido de sus errores y que busca hacer más por el ambiente y la sociedad.</p>	<p><b>OE2, Estrategia 2, Acción 1</b> Generar espacios de diálogo en las diferentes plataformas digitales de Repsol con la expresión “¿Será posible aprender de los errores? Cuéntanos tu experiencia” más el hashtag #PuedoHacerMás. <b>OE2, Estrategia 2, Acción 2</b> Compartir material audiovisual y piezas gráficas en todas las plataformas digitales de Repsol donde una figura pública emita mensajes sobre la campaña “Equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar” que presente a la empresa como un agente del cambio ambiental y social. <b>OE2, Estrategia 2, Acción 3</b> Difundir en el ecosistema digital de Repsol mensajes reflexivos relacionados con el cuidado del medioambiente junto al hashtag #PuedoHacerMás donde se invite al público a participar en proyectos de desarrollo sostenible de manera trimestral. <b>OE2, Estrategia 2, Acción 4</b> Lanzar pop ups en el aplicativo “Repsol You” donde se invite a los clientes a participar en los proyectos de desarrollo sostenible que les permitirá ser acreedores de premios y vales de descuento en todos los grifos Repsol de manera trimestral.</p>
	<p><b>OE2, Estrategia 3</b> Compartir contenido visual sobre el atributo “compromiso con el medioambiente” en todos los grifos Repsol a nivel nacional.</p>	<p><b>OE2, Estrategia 3, Acción 1</b> Instalar roll up banners en lugares estratégicos de los grifos donde aparezca una figura pública emitiendo mensajes que presenten a la empresa como un agente del cambio ambiental y social. <b>OE2, Estrategia 3, Acción 2</b> Distribuir folletos donde se invite a los clientes a participar en los proyectos de desarrollo sostenible que les permitirá ser acreedores de vales de descuento en todos los grifos Repsol de manera trimestral.</p>

## 4.5 Matriz estratégica detallada

En este apartado se presentará la descripción de cada una de las estrategias que fueron consideradas en los objetivos específicos, además, se detallarán todas las acciones, considerando a los responsables/actores de cada táctica, los públicos objetivos, los medios o canales, los mensajes clave, los indicadores, las metas, los instrumentos de medición, la periodicidad y el presupuesto por acción.

### **Fase 1 | Duración: 3 primeros meses (mayo 2021 – julio 2021)**

**Objetivo Específico 1: Difundir información transparente, clara y personalizada para cada *stakeholder* priorizado sobre los avances de restauración del ecosistema dañado y el apoyo a la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes de las zonas afectadas durante tres meses.**

**OE1, Estrategia 1: Utilizar de forma integrada todas las plataformas digitales vigentes de Repsol para compartir información clara sobre los avances de remediación y el plan de acción social.**

A raíz de la crisis de reputación, la empresa recientemente abrió cuentas en Twitter y YouTube, antes solo contaba con perfiles en Facebook e Instagram. Además, generó una página llamada “Compromiso Repsol” donde ha subido información referente a los avances de remediación y el plan de acción social. Se pudo notar que estas medidas fueron bastante improvisadas, ya que el nivel de interacción en estos nuevos canales de comunicación es bajo. Por este motivo, esta estrategia se centrará en integrar todas las plataformas digitales de Repsol Perú a través de las siguientes acciones:

- Implementar un ecosistema digital integrado que anticipe el recorrido de los internautas y permita generar diferentes *call to actions* para los grupos de interés externos en relación con los avances de remediación y el plan de acción social.
- Generar una parrilla de contenidos variada para todas las redes sociales de Repsol donde se divulgue información veraz y actualizada sobre los avances de remediación y el plan de acción social.
- Relanzar el aplicativo “Repsol You”, a través de las diferentes plataformas digitales de Repsol, con variedad de beneficios para los clientes donde aparezcan pop-ups con información puntual sobre los avances de remediación y el plan de acción social.

**Tabla 4.2**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1*

<p><b>OE1, E1, Acción 1: Implementar un ecosistema digital integrado que anticipe el recorrido de los internautas y permita generar diferentes <i>call to actions</i> para los grupos de interés externos en relación con los avances de remediación y el plan de acción social.</b></p> <p>El ecosistema digital tendrá como hub de contenidos a la página <a href="https://compromisorepsol.pe/">https://compromisorepsol.pe/</a>. Se incluirán distintos <i>call to actions</i> para los diferentes grupos de interés externo, tales como invitaciones para seguir las comunidades virtuales, descargar la app “Repsol You”, asistir a reuniones de coordinación y conferencias de prensa.</p>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Público interesado en temas ambientales, clientes de Repsol, gobierno, municipalidades, medios de comunicación
<b>Medio/Canal</b>	Hub de contenidos, redes sociales y web de Repsol Perú
<b>Mensaje</b>	Queremos brindarles información actualizada, transparente y clara sobre nuestras acciones de restauración del litoral peruano y la ejecución del plan de acción social. No buscamos ocultarles nada, queremos facilitarles una navegación fluida en todas nuestras plataformas y brindarles acceso a contenido de valor.
<b>Indicador</b>	Número de visitas al hub de contenidos al mes Número de contenidos con mayor <i>engagement</i> al mes Número de descargas del aplicativo Repsol You al mes Número de asistentes del gobierno y municipalidades a las reuniones de coordinación quincenales sobre los avances de remediación Número de publlirreportajes compartidos por la prensa escrita online entre mayo y julio Número de menciones en los medios de comunicación sobre la información compartida en conferencia de prensa
<b>Meta</b>	5000 visitas al hub de contenidos al mes 50 contenidos con mayor <i>engagement</i> al mes 1000 descargas del aplicativo Repsol You al mes 10 representantes del gobierno y municipalidades asisten a las reuniones de coordinación quincenales sobre los avances de remediación 5 publlirreportajes compartidos por la prensa escrita online entre mayo y julio 5 menciones en los medios de comunicación sobre la información compartida en conferencia de prensa
<b>Instrumento de medición</b>	Analítica web del hub de contenidos y redes sociales de Repsol Quantico Trends para monitoreo de conversación online Reporte de descargas de Play Store y App Store Registro de asistencia a las reuniones de coordinación sobre los avances de remediación
<b>Periodicidad</b>	Diaria
<b>Presupuesto</b>	S/. 34 000.00 para licencia anual de Quantico Trends

Figura 4.2

Propuesta de ecosistema digital para Repsol Perú

# Ecosistema digital de Repsol Perú



**Tabla 4.3**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 2*

<p><b>OE1, E1, Acción 2: Generar una parrilla de contenidos variada en todas las redes sociales de Repsol donde se divulgue información actualizada sobre los avances de remediación y el <i>community manager</i> responda las interrogantes de los internautas.</b></p> <p>El área de Comunicación y Relaciones Institucionales se encargará de hacer seguimiento de los avances de remediación y el plan de acción social para poder generar piezas gráficas y contenido audiovisual para todas las redes sociales de Repsol, considerando los diferentes <i>call to actions</i> del ecosistema digital. Además, el <i>community manager</i> tendrá que responder con información veraz y actualizada las interrogantes de los usuarios de manera permanente.</p>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Público interesado en temas ambientales, clientes de Repsol, medios de comunicación
<b>Medio/Canal</b>	Redes sociales de Repsol Perú
<b>Mensaje</b>	No nos cansaremos de seguir trabajando hasta restaurar todos los daños ocasionados al mar y a los animales afectados. Tenemos el compromiso ferviente de atender las necesidades de la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes de las zonas afectadas.
<b>Indicador</b>	Número de posts en Facebook al mes Número de posts en Instagram al mes Número de posts en Twitter al mes Número de videos publicados en YouTube al mes Porcentaje de reacciones/comentarios positivos ante las respuestas del <i>community manager</i>
<b>Meta</b>	30 posts en Facebook al mes 30 posts en Instagram al mes 30 posts en Twitter al mes 8 videos publicados en YouTube al mes 60% de reacciones positivas ante las respuestas del <i>community manager</i>
<b>Instrumento de medición</b>	Analítica web de las redes sociales de Repsol Quantico Trends para monitoreo de conversación online
<b>Periodicidad</b>	Diaria
<b>Presupuesto</b>	Incluido en el Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1

**Tabla 4.4**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 3*

<p><b>OE1, E1, Acción 3: Relanzar el aplicativo “Repsol You”, a través de las diferentes plataformas digitales de Repsol, con variedad de beneficios para los clientes donde aparezcan pop-ups con información puntual sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</b></p>
---

<p>Hace un año el aplicativo “Repsol You” fue lanzado por medio de las redes sociales de la empresa; sin embargo, muchos clientes criticaron que el desarrollador de la app no cumplía con sus expectativas. Esta acción considera relanzar esta aplicación, a través de todas las plataformas digitales de Repsol, pero, previamente, tendrá que ser mejorada por el Área de Digitalización y Servicios Globales. En esta aplicación tendrá que estar vigente diversos beneficios para los clientes, esto provocará que haya una mayor cantidad de descargas y visitas, entonces, el lanzamiento de pop-ups con información actualizada sobre los avances de remediación tendrá un alcance masivo.</p>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Digitalización y Servicios Globales Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Aplicación “Repsol You”
<b>Mensaje</b>	95.7% de cumplimiento del plan de acción 28 playas limpias +4500 personas efectuaron cobro de adelanto de la compensación +8500 vales de primera emergencia fueron entregados 26 aves fueron puestas en libertad, luego de haber sido rescatadas y tratadas por los expertos de Aiuká Consultoría
<b>Indicador</b>	Número de descargas del aplicativo Repsol You al mes
<b>Meta</b>	1000 descargas del aplicativo Repsol You al mes
<b>Instrumento de medición</b>	Reporte de descargas de Play Store y App Store
<b>Periodicidad</b>	Mayo – Julio
<b>Presupuesto</b>	S/ 5 000.00 en la actualización y mejoras de la app “Repsol You”

**OE1, Estrategia 2: Diseñar un plan de vocería y escucha activa dirigido a los diferentes *stakeholders* externos que permita mantenerlos informados sobre los avances de remediación y el plan de acción social según sus demandas particulares.**

Debido a que la reputación de la empresa se ha visto resquebrajada por su mala reacción inicial ante la crisis, es vital que se desarrolle un plan de vocería que permita acercar a Repsol a sus principales *stakeholders* externos de una forma personalizada, es decir, teniendo en cuenta las necesidades de cada grupo de interés. Por ello, se está considerando que no solo exista un vocero, sino que todos los líderes de la organización puedan unirse a la causa de restaurar la confianza de los *stakeholders* a través de las siguientes acciones:

- Capacitar semanalmente a todos los líderes de la organización como voceros y representantes de “Repsol Restaura” para los diferentes grupos de interés externos.
- Realizar activaciones quincenales en las playas afectadas donde los voceros especializados para dirigirse a las comunidades expliquen a los trabajadores

pesqueros y comerciantes, de manera ilustrada, los avances de remediación y el plan de acción social.

- Establecer reuniones quincenales con los representantes de los entes gubernamentales y las municipalidades de las zonas afectadas donde los voceros especializados para dirigirse al gobierno informen, de manera detallada, sobre los avances de remediación y el plan de acción social.
- Difundir publrreportajes sobre los avances de remediación y el plan de acción social en medios de prensa escrita online tier 1.

**Tabla 4.5**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 1*

<b>OE1, E2, Acción 1: Capacitar semanalmente a todos los líderes de la organización como voceros y representantes de “Repsol Restaura” para los diferentes grupos de interés externos.</b>	
Durante los tres primeros meses, será vital que los líderes de la organización sean capacitados como voceros para que puedan representar a la marca Repsol Perú cuando fuese necesario antes los diferentes <i>stakeholders</i> externos. Esto debido a que cada grupo posee una necesidad distinta; por ende, la forma en que se debe llegar a ellos debe ser personalizada.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Líderes de la organización
<b>Medio/Canal</b>	Híbrido (Zoom/instalaciones de Repsol)
<b>Mensaje</b>	Con el apoyo de todos podremos restaurar la confianza resquebrajada con nuestros <i>stakeholders</i> . Debemos prepararnos de la mejor forma para acercarnos a nuestros grupos de interés de la manera más clara y eficaz posible.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de líderes que asiste a la capacitación semanalmente Número de líderes que han desarrollado competencias como voceros
<b>Meta</b>	80% de los líderes asisten a la capacitación semanalmente 5 líderes han desarrollado competencias como voceros
<b>Instrumento de medición</b>	Registro de asistencia Evaluación de vocería
<b>Periodicidad</b>	Semanal (mayo – julio)
<b>Presupuesto</b>	No requiere

**Tabla 4.6**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 2*

<b>OE1, E2, Acción 2: Realizar activaciones quincenales en las playas afectadas donde los voceros especializados para dirigirse a las comunidades expliquen a los</b>
---

<p><b>trabajadores pesqueros y comerciantes, de manera ilustrada, los avances de remediación y el plan de acción social.</b></p> <p>Estrechar lazos de comunicación con la comunidad afectada por el derrame de petróleo es muy importante. Ellos necesitan conocer cuáles son los avances de remediación y, sobre todo, cuál es el plan de acción social que se implementará a favor de su reinserción en su zona de trabajo.</p>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales Líderes voceros de la organización
<b>Público objetivo</b>	Comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes
<b>Medio/Canal</b>	Activación en las playas afectadas
<b>Mensaje</b>	Nos preocupamos por ti. Queremos que sepas que no tendremos reparos en brindarte el apoyo económico y moral que necesitas. Estamos dispuestos a escuchar tus necesidades y a tomar medidas en beneficio de tu desarrollo como trabajador pesquero y comerciante.
<b>Indicador</b>	Número de asistentes a las activaciones quincenalmente Número de folletos entregados sobre el plan de acción social Nivel de satisfacción de los trabajadores pesqueros y comerciantes referente al trato que les brindan los voceros de Repsol
<b>Meta</b>	500 trabajadores pesqueros y comerciantes asisten a las activaciones quincenalmente 500 folletos entregados sobre el plan de acción social Alto nivel de satisfacción de los trabajadores pesqueros y comerciantes referente al trato que les brindan los voceros de Repsol
<b>Instrumento de medición</b>	Registro de asistencia Encuesta de satisfacción
<b>Periodicidad</b>	Quincenal (mayo – julio)
<b>Presupuesto</b>	S/. 1 000.00 (impresión de folletos por cada activación)

**Tabla 4.7**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 3*

<p><b>OE1, E2, Acción 3: Establecer reuniones quincenales con los representantes de los entes gubernamentales y las municipalidades de las zonas afectadas donde los voceros especializados para dirigirse al gobierno informen, de manera detallada, sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</b></p> <p>De manera proactiva, será positivo que se convoque a representantes del gobierno y las municipalidades de las zonas afectadas a reuniones virtuales donde se les rinda cuentas, de manera quincenal, sobre los avances de remediación y el plan de acción social. Será importante que, aparte de entregarles reportes detallados con datos técnicos sobre las medidas implementadas, también se les pueda compartir informes resumidos e ilustrados sobre los logros alcanzados.</p>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales Líderes voceros de la organización
<b>Público objetivo</b>	Representantes del Gobierno y las municipalidades de las zonas afectadas

<b>Medio/Canal</b>	Zoom
<b>Mensaje</b>	Queremos ser transparentes y mantenerlos actualizados sobre lo que venimos haciendo para restaurar el litoral peruano. También estamos velando por el bienestar de las comunidades de pescadores y comerciantes. Nuestro plan de acción social no solo busca remediar lo dañado, sino también implementar proyectos de desarrollo sostenible.
<b>Indicador</b>	Número de asistentes a las reuniones quincenalmente Nivel de interacción durante la reunión
<b>Meta</b>	10 representantes del gobierno y las municipalidades asisten a las reuniones quincenalmente Alto nivel de interacción durante la reunión
<b>Instrumento de medición</b>	Lista de asistencia Acta de reunión
<b>Periodicidad</b>	Quincenal (mayo – julio)
<b>Presupuesto</b>	No requiere

**Tabla 4.8**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 4*

<b>OE1, E2, Acción 4: Brindar entrevistas y una conferencia de prensa sobre la ejecución del plan de remediación y acción social a los medios de comunicación.</b> El acercamiento a los medios de comunicación siempre será una táctica efectiva, ya que son medios masivos que pueden llegar a muchas personas. En esta acción se contempla brindar entrevistas y realizar una conferencia de prensa al terminar la fase 1, donde se presentará un reporte general sobre las actividades de remediación y también se expondrá el deseo de Repsol de hacer más por el medioambiente y la sociedad.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Vocero especializado para dirigirse a la prensa Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Medios de comunicación
<b>Medio/Canal</b>	Entrevistas, conferencia de prensa
<b>Mensaje</b>	Este es el trabajo que hemos realizado durante estos 6 meses: 98.5% de cumplimiento del plan de acción 28 playas limpias +8500 personas efectuaron cobro de adelanto de la compensación +16500 vales de primera emergencia fueron entregados 55 aves fueron puestas en libertad, luego de haber sido rescatadas y tratadas por los expertos de Aiuká Consultoría No nos conformamos con la remediación, ¡queremos hacer más por el medioambiente y la sociedad!
<b>Indicador</b>	Número de menciones positivas sobre la empresa en medio de comunicación tier 1
<b>Meta</b>	5 menciones positivas sobre la empresa en medio de comunicación tier 1
<b>Instrumento de medición</b>	Quantico Trends para monitoreo de conversación online

<b>Periodicidad</b>	Durante el mes de julio
<b>Presupuesto</b>	Incluido en el Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1

**Tabla 4.9**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 2: Acción 5*

<b>OE1, E2, Acción 5: Difundir publrreportajes sobre los avances de remediación y el plan de acción social en medios de prensa escrita online tier 1.</b>	
Los publrreportajes expresarán de manera clara y precisa los avances de remediación y el plan de acción social cada fin de mes, donde se incluirán testimonios de las personas que han recibido apoyo de parte de Repsol. Estas piezas de comunicación serán compartidas de manera exclusiva con los medios de prensa escrita que se hayan suscrito al <i>landing page</i> “Compromiso Repsol”.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Medios de prensa escrita online
<b>Medio/Canal</b>	Publrreportaje
<b>Mensaje</b>	No nos cansaremos de seguir trabajando hasta restaurar todos los daños ocasionados al mar y a los animales afectados. Tenemos el compromiso ferviente de atender las necesidades de la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes de las zonas afectadas. Aquí te mostramos algunos testimonios.
<b>Indicador</b>	Número de publrreportajes compartidos por medios de prensa escrita online tier 1
<b>Meta</b>	3 publrreportajes compartidos por medios de prensa escrita online tier 1
<b>Instrumento de medición</b>	Quantico Trends para monitoreo de conversación online
<b>Periodicidad</b>	Durante el mes de julio
<b>Presupuesto</b>	Incluido en el Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1

**OE1, Estrategia 3: Compartir contenido visual sobre los avances de remediación y el plan de acción social en todos los grifos Repsol de Lima.**

Si bien el entorno digital es sumamente importante para llegar a las diferentes audiencias, también se está considerando poder transmitir mensajes precisos y claros sobre los avances de remediación y el plan de acción social en todos los grifos Repsol de Lima. Definitivamente, los clientes han observado las noticias negativas en contra de la empresa, por ello, necesitan saber que Repsol no se ha quedado de brazos cruzados, sino que está asumiendo su responsabilidad.

Las acciones a desarrollar en esta estrategia son las siguientes:

- Instalar roll up banners en lugares estratégicos de los grifos donde se informe de manera concisa sobre los avances de remediación y el plan de acción social.
- Distribuir folletos informativos sobre los avances de remediación y el plan de acción social a los clientes Repsol.

**Tabla 4.10**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 3: Acción 1*

<b>OE1, E3, Acción 1: Instalar roll up banners en lugares estratégicos de los grifos donde se informe de manera concisa sobre los avances de remediación y el plan de acción social.</b>	
Los clientes de Repsol deben estar al tanto de los avances de remediación y plan de acción social que está ejecutando la empresa, ya que ellos han venido escuchando noticias negativas en contra de la compañía. Por ello, es importante que se presenten roll up banners en lugares visibles para los conductores con información clara y precisa. El área de Comunicación y Relaciones Institucionales dispondrá parte de su personal para revisar a través de los videos de vigilancia cuántos clientes observan los roll up banners.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Grifos
<b>Mensaje</b>	Este es el trabajo que hemos realizado durante estos 6 meses: 98.5% de cumplimiento del plan de acción 28 playas limpias +8500 personas efectuaron cobro de adelanto de la compensación +16500 vales de primera emergencia fueron entregados 55 aves fueron puestas en libertad, luego de haber sido rescatadas y tratadas por los expertos de Aiuká Consultoría No nos conformamos con la remediación, ¡queremos hacer más por el medioambiente y la sociedad!
<b>Indicador</b>	Número de personas que leen el roll up banner al día
<b>Meta</b>	1000 personas leen el roll up banner al día
<b>Instrumento de medición</b>	Guía de observación
<b>Periodicidad</b>	Mayo – Julio
<b>Presupuesto</b>	S/. 250.00 cada roll up banner

**Tabla 4.11**

*Objetivo Específico 1: Estrategia 3: Acción 2*

<b>OE1, E3, Acción 2: Distribuir folletos informativos sobre los avances de remediación y el plan de acción social a los clientes Repsol.</b>	
Entregar folletos a los clientes que se acerquen a llenar los tanques de sus carros será una buena táctica porque, si no les alcanzó el tiempo de leer los roll up banners, podrán	

con calma informarse en el momento que tengan disponible sobre los avances de remediación y plan de acción social.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales Colaboradores de Repsol en los grifos
<b>Público objetivo</b>	Clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Folletos
<b>Mensaje</b>	Este es el trabajo que hemos realizado durante estos 6 meses: 98.5% de cumplimiento del plan de acción 28 playas limpias +8500 personas efectuaron cobro de adelanto de la compensación +16500 vales de primera emergencia fueron entregados 55 aves fueron puestas en libertad, luego de haber sido rescatadas y tratadas por los expertos de Aiuká Consultoría No nos conformamos con la remediación, ¡queremos hacer más por el medioambiente y la sociedad!
<b>Indicador</b>	Número de folletos repartidos por día
<b>Meta</b>	1000 folletos repartidos por día
<b>Instrumento de medición</b>	Acta de entrega de folletos por día
<b>Periodicidad</b>	Mayo (una vez) y Julio (una vez)
<b>Presupuesto</b>	S/. 10 000.00 (impresión de folletos)

**Fase 2 | Duración: 9 meses (agosto 2021 – abril 2022)**

**Objetivo Específico 2: Proyectar el atributo "compromiso con el medioambiente" que posicione a Repsol como una empresa comprometida con el desarrollo sostenible en el transcurso de nueve meses.**

**OE2, Estrategia 1: Diseñar un plan de vocería y escucha activa dirigido a los principales *stakeholders* externos que permita proyectar a Repsol como una empresa que se preocupa por el desarrollo sostenible del país.**

Para comenzar esta segunda fase, será necesario actualizar el plan de vocería. En la etapa anterior, que tiene una duración de tres meses (mayo – julio), se ha considerado informar a los principales *stakeholders* externos sobre los avances de remediación. A partir de agosto, se desplegará una serie de acciones que busque posicionar a Repsol como una empresa que quiere hacer más por el desarrollo sostenible del país. Es importante precisar que estas tácticas serán desarrolladas aún de manera incipiente, es decir, como parte de una estrategia que recién está comenzando a despegar. Después de terminado este plan, se espera que se haya generado una recordación de marca que relacione a Repsol con el cuidado del medioambiente para que así, a partir de mayo del próximo año, el plan de

vocería sea más intenso en la exposición del atributo “compromiso con el medioambiente”.

A continuación, se presenta las acciones que se desarrollarán en esta estrategia:

- Capacitar a los voceros, representantes de “Repsol Restaura”, en la dirección de equipos e implementación de proyectos de desarrollo sostenible de manera mensual.
- Generar espacios de diálogo con los representantes de las municipalidades de las zonas afectadas y la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes para implementar proyectos de desarrollo sostenible de manera bimestral.
- Realizar activaciones bimestrales en las universidades peruanas donde los voceros especializados en dirigirse a los jóvenes presenten el plan de acción de Repsol y escuchen la percepción de los estudiantes.

**Tabla 4.12**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 1: Acción 1*

<b>OE2, E1, Acción 1: Capacitar a los voceros, representantes de “Repsol Restaura”, en la dirección de equipos e implementación de proyectos de desarrollo sostenible de manera mensual.</b>	
Se capacitará a los mismos líderes que durante la fase 1 hicieron el papel de voceros de la organización. Esta vez se les formará en la habilidad de dirección de equipos y la implementación de proyectos de desarrollo sostenible.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Líderes voceros de la organización
<b>Medio/Canal</b>	Zoom
<b>Mensaje</b>	Con el apoyo de todos implementaremos proyectos de desarrollo sostenible que tengan una repercusión positiva en nuestro país. Debemos prepararnos de la mejor manera para acercarnos a nuestros grupos de interés de la manera más clara y eficaz posible. ¡Juntos podemos hacer más!
<b>Indicador</b>	Porcentaje de líderes voceros que asisten a la capacitación mensualmente
<b>Meta</b>	80% de los líderes asisten a la capacitación mensualmente
<b>Instrumento de medición</b>	Registro de asistencia
<b>Periodicidad</b>	Semanal (agosto)
<b>Presupuesto</b>	No requiere

**Tabla 4.13**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 1: Acción 2*

<p><b>OE2, E1, Acción 2: Generar espacios de diálogo con los representantes de las municipalidades de las zonas afectadas y la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes para implementar proyectos de desarrollo sostenible de manera bimestral.</b></p> <p>El trabajo compartido siempre es mejor que el trabajo aislado, por ello, de manera quincenal, se generarán reuniones presenciales con los representantes de las municipalidades de las zonas afectadas y la comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes donde se coordinarán proyectos de desarrollo sostenible. A continuación, se presentan algunas propuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jornadas de limpieza en las playas</li> <li>– Capacitación a los pescadores y comerciantes sobre administración financiera</li> <li>– Campañas de concientización sobre el cuidado del mar</li> <li>– Implementación de señalética sobre el mantenimiento de las playas</li> <li>– Concurso sobre proyectos sostenibles</li> <li>– Difusión publicitaria del comercio en las playas en las redes sociales de las municipalidades</li> </ul>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales Voceros especializados en dirigirse a las comunidades
<b>Público objetivo</b>	Representantes de las municipalidades Comunidad de trabajadores pesqueros y comerciantes
<b>Medio/Canal</b>	Activación en las playas afectadas
<b>Mensaje</b>	¡Seamos parte del cambio! De manera colaborativa, podremos lograr grandes resultados para el beneficio de las comunidades y el ambiente. ¡Juntos podemos hacer más!
<b>Indicador</b>	Número de asistentes a las activaciones bimestralmente Número de folletos entregados sobre los proyectos de desarrollo sostenible
<b>Meta</b>	8 representantes de las municipalidades asisten a las reuniones de activación bimestralmente 500 trabajadores pesqueros y comerciantes asisten a las reuniones de activación bimestralmente 500 folletos entregados sobre el proyecto de desarrollo sostenible
<b>Instrumento de medición</b>	Registro de asistencia
<b>Periodicidad</b>	Bimestral (agosto 2022 – abril 2023)
<b>Presupuesto</b>	S/. 1 000.00 (impresión de folletos por cada activación)

**Tabla 4.14**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 1: Acción 3*

<p><b>OE2, E1, Acción 3: Realizar activaciones bimestrales en las universidades peruanas donde los voceros especializados en dirigirse a los jóvenes presenten el plan de acción de Repsol y escuchen la percepción de los estudiantes.</b></p>
---

Los integrantes del área de Comunicación y Relaciones Exteriores junto a algunos líderes voceros proactivos desarrollarán una táctica de relacionamiento con los jóvenes universitarios para atender sus percepciones sobre el plan de acción de Repsol Perú que luego serán tomadas en cuenta.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales Voceros especializados en dirigirse a los jóvenes
<b>Público objetivo</b>	Estudiantes de las universidades peruanas (público interesado en temas ambientales)
<b>Medio/Canal</b>	Activación en universidad
<b>Mensaje</b>	Coméntanos qué te parece nuestro plan de acción, ¿qué deberíamos mejorar? Estaremos atentos a tus sugerencias.
<b>Indicador</b>	Número de universitarios que interactúan durante la activación
<b>Meta</b>	30 universitarios interactúan en cada activación
<b>Instrumento de medición</b>	Guía de observación
<b>Periodicidad</b>	Bimestral (agosto 2022 – abril 2023)
<b>Presupuesto</b>	No requiere

**OE2, Estrategia 2: Difundir la campaña “Equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar” en todas las plataformas digitales de Repsol donde la empresa demuestre que ha aprendido de sus errores y que busca hacer más por el ambiente y la sociedad.**

A través de esta campaña, lo que se busca es generar “empatía” con el público que se sintió decepcionado por el error que cometió Repsol que perjudicó a la flora y fauna de la costa peruana. El storytelling se centrará en que la empresa ha aprendido de sus errores, que el descuido no volverá a ocurrir, y que Repsol no solo busca remediar lo dañado, sino quiere convertirse en un agente del cambio ambiental y social. Además, la compañía reafirmará su compromiso de hacer más por el ambiente y la sociedad, y difundirá evidencias sobre ello. El hashtag #PuedoHacerMás acompañará esta estrategia junto con la expresión “¿Será posible aprender de los errores? Cuéntanos tu experiencia”.

Las principales acciones que se abordarán en esta estrategia son las siguientes:

- Generar espacios de diálogo en las diferentes plataformas digitales de Repsol con la expresión “¿Será posible aprender de los errores? Cuéntanos tu experiencia” más el hashtag #PuedoHacerMás.
- Compartir material audiovisual y piezas gráficas en todas las plataformas digitales de Repsol donde una figura pública emita mensajes sobre la campaña

“Equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar” que presente a la empresa como un agente del cambio ambiental y social.

- Difundir en el ecosistema digital de Repsol mensajes reflexivos relacionados con el cuidado del medioambiente junto al hashtag #PuedoHacerMás donde se invite al público a participar en proyectos de desarrollo sostenible de manera trimestral.
- Lanzar pop ups en el aplicativo “Repsol You” donde se invite a los clientes a participar en los proyectos de desarrollo sostenible que les permitirá ser acreedores de vales de descuento en todos los grifos Repsol de manera trimestral.

**Tabla 4.15**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 1*

<p><b>OE2, E2, Acción 1: Generar espacios de diálogo en las diferentes plataformas digitales de Repsol con la expresión “¿Será posible aprender de los errores? Cuéntanos tu experiencia” más el hashtag #PuedoHacerMás.</b></p> <p>Se compartirá un post de intriga donde se lanzará a la audiencia de las redes sociales de Repsol la siguiente pregunta: “¿Será posible aprender de los errores?” Y esta interrogante se complementará con la expresión “Cuéntanos tu experiencia.”. A partir de este post, se comenzará a utilizar el hashtag #PuedoHacerMás.</p>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Público interesado en temas ambientales, clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Redes sociales de Repsol Perú
<b>Mensaje</b>	¿Será posible aprender de los errores? Cuéntanos tu experiencia. Equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar
<b>Indicador</b>	Número de reacciones/comentarios en el post de intriga
<b>Meta</b>	500 reacciones/comentarios en el post de intriga
<b>Instrumento de medición</b>	Analítica web de las redes sociales de Repsol Quantico Trends para monitoreo de conversación online
<b>Periodicidad</b>	Durante el mes de agosto
<b>Presupuesto</b>	Incluido en el Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1

**Tabla 4.16**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 2*

<p><b>OE2, E2, Acción 2: Compartir material audiovisual y piezas gráficas en todas las plataformas digitales de Repsol donde una figura pública emita mensajes sobre la campaña “Equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar” que presente a la empresa como un agente del cambio ambiental y social.</b></p> <p>André Silva será la imagen de la difusión del atributo “compromiso con el medioambiente”, ya que es un personaje público querido por el país y no tiene mala reputación, por ende, sus mensajes serán creíbles. Esto es sumamente necesario, ya que Repsol necesita que sus <i>stakeholders</i> externos crean su compromiso.</p>
---

<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Público interesado en temas ambientales, clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Redes sociales de Repsol Perú
<b>Mensaje</b>	Equivocarse es una oportunidad para aprender y mejorar. ¡Súmate al cambio! #PuedoHacerMás <a href="http://www.compromisorepsol.pe">www.compromisorepsol.pe</a>
<b>Indicador</b>	Número de reacciones/comentarios positivos en los posts de #PuedoHacerMás
<b>Meta</b>	500 reacciones/comentarios positivos en los posts de #PuedoHacerMás
<b>Instrumento de medición</b>	Analítica web de las redes sociales de Repsol Quantico Trends para monitoreo de conversación online
<b>Periodicidad</b>	Desde setiembre 2022 a abril 2023
<b>Presupuesto</b>	Incluido en el Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1

**Tabla 4.17**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 3*

<p><b>OE2, E2, Acción 3: Difundir en el ecosistema digital de Repsol mensajes reflexivos relacionados con el cuidado del medioambiente junto al hashtag #PuedoHacerMás donde se invite al público a participar de proyectos de desarrollo sostenible de manera trimestral.</b></p> <p>Será vital que todas las redes sociales de Repsol difundan contenido reflexivo sobre el cuidado del medioambiente, pero no solo bastarán las palabras, sino se mostrarán evidencias sobre la puesta en marcha de los proyectos de desarrollo sostenible que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jornadas de limpieza en las playas</li> <li>– Capacitación a los pescadores y comerciantes sobre administración financiera</li> <li>– Campañas de concientización sobre el cuidado del mar</li> <li>– Implementación de señalética sobre el mantenimiento de las playas</li> <li>– Concurso sobre proyectos sostenibles</li> <li>– Difusión publicitaria del comercio en las playas en las redes sociales de las municipalidades</li> </ul> <p>También, se le invitará al público interesado en temas ambientales a participar en estos proyectos, donde incluso serán premiados por hacerlo.</p>	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Público interesado en temas ambientales, clientes de Repsol, medios de comunicación, representantes del gobierno y municipalidades
<b>Medio/Canal</b>	Ecosistema digital de Repsol Perú
<b>Mensaje</b>	¡Seamos parte del cambio! De manera colaborativa, podremos lograr grandes resultados para el beneficio de nuestro país y el ambiente.
<b>Indicador</b>	Número de público interesado en temas ambientales que participan en los proyectos de desarrollo sostenible

	Número de clientes que participan en los proyectos de desarrollo sostenible Número de representantes del gobierno y municipalidades que participan en los proyectos de desarrollo sostenible
<b>Meta</b>	50 personas interesadas en temas ambientales participan en los proyectos de desarrollo sostenible 500 clientes participan en los proyectos de desarrollo sostenible 8 representantes del gobierno y municipalidades participan en los proyectos de desarrollo sostenible
<b>Instrumento de medición</b>	Analítica web de las redes sociales de Repsol Quantico Trends para monitoreo de conversación online
<b>Periodicidad</b>	Desde setiembre 2022 a abril 2023
<b>Presupuesto</b>	Incluido en el Objetivo Específico 1: Estrategia 1: Acción 1

**Tabla 4.18**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 2: Acción 4*

<b>OE2, E2, Acción 4: Lanzar pop ups en el aplicativo “Repsol You” donde se invite a los clientes a participar en los proyectos de desarrollo sostenible que les permitirá ser acreedores de vales de descuento en todos los grifos Repsol de manera trimestral.</b>	
Es importante precisar que en esta aplicación tendrá que estar vigente diversos beneficios para los clientes, esto provocará que haya una mayor cantidad de descargas y visitas, entonces, el lanzamiento de pop-ups con invitaciones para participar en proyectos de desarrollo sostenible tendrá un alcance masivo.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Digitalización y Servicios Globales Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Aplicación “Repsol You”
<b>Mensaje</b>	¡Seamos parte del cambio! De manera colaborativa, podremos lograr grandes resultados para el beneficio de nuestro país y el ambiente.
<b>Indicador</b>	Número de clientes que participan en cada proyecto de desarrollo sostenible
<b>Meta</b>	500 clientes participan en cada proyecto de desarrollo sostenible
<b>Instrumento de medición</b>	Reporte de participación en proyectos de desarrollo sostenible
<b>Periodicidad</b>	Trimestral (agosto 2021 – abril 2022)
<b>Presupuesto</b>	S/ 50 000.00 en vales de descuento

**OE2, Estrategia 3: Compartir contenido visual sobre el atributo “compromiso con el medioambiente” en todos los grifos Repsol a nivel nacional.**

De igual manera que en el objetivo específico 1, en la presente estrategia se está considerando transmitir mensajes que posicionen a Repsol como una marca

comprometida con el desarrollo sostenible en todos los grifos Repsol de Lima. Por ello, se compartirá contenido visual a los clientes donde se muestren las iniciativas que está teniendo Repsol referente al desarrollo de proyectos en favor del medioambiente.

Las acciones a desarrollar en esta estrategia son las siguientes:

- Instalar roll up banners en lugares estratégicos de los grifos donde aparezca una figura pública emitiendo mensajes que presenten a la empresa como un agente del cambio ambiental y social.
- Distribuir folletos donde se invite a los clientes a participar en los proyectos de desarrollo sostenible que les permitirá ser acreedores de vales de descuento en todos los grifos Repsol de manera trimestral.

**Tabla 4.19**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 3: Acción 1*

<b>OE2, E3, Acción 1: Instalar roll up banners en lugares estratégicos de los grifos donde aparezca una figura pública emitiendo mensajes que presenten a la empresa como un agente del cambio ambiental y social.</b>	
Los clientes de Repsol deben estar al tanto sobre la difusión del atributo “compromiso con el medioambiente”. Por ello, es importante que se presenten roll up banners en lugares visibles para los conductores con mensajes con el hashtag #PuedoHacerMás y las evidencias de la ejecución de proyectos de desarrollo sostenible. El área de Comunicación y Relaciones Institucionales dispondrá parte de su personal para revisar a través de los videos de vigilancia cuántos clientes observan los roll up banners.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales
<b>Público objetivo</b>	Clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Grifos
<b>Mensaje</b>	¡Seamos parte del cambio! De manera colaborativa, podremos lograr grandes resultados para el beneficio de nuestro país y el ambiente.
<b>Indicador</b>	Número de personas que leen el roll up banner al día
<b>Meta</b>	1000 personas leen el roll up banner al día
<b>Instrumento de medición</b>	Guía de observación
<b>Periodicidad</b>	Agosto 2021 – Abril 2022
<b>Presupuesto</b>	S/. 250.00 cada roll up banner

**Tabla 4.20**

*Objetivo Específico 2: Estrategia 3: Acción 2*

<b>OE2, E3, Acción 2: Distribuir folletos donde se invite a los clientes a participar en los proyectos de desarrollo sostenible que les permitirá ser acreedores de vales de descuento en todos los grifos Repsol de manera trimestral.</b>	
Entregar folletos a los clientes que se acerquen a llenar los tanques de sus carros será una buena táctica porque, si no les alcanzó el tiempo de leer los roll up banners, podrán con calma informarse en el momento que tengan disponible sobre los proyectos de desarrollo sostenible, además, se les invitará a participar en ellos.	
<b>Responsables/ Actores</b>	Área de Comunicación y Relaciones Institucionales Colaboradores de Repsol
<b>Público objetivo</b>	Clientes de Repsol
<b>Medio/Canal</b>	Folletos
<b>Mensaje</b>	¡Seamos parte del cambio! De manera colaborativa, podremos lograr grandes resultados para el beneficio de nuestro país y el ambiente. ¡Juntos podemos hacer más!
<b>Indicador</b>	Número de folletos repartidos al día
<b>Meta</b>	1000 folletos repartidos al día
<b>Instrumento de medición</b>	Acta de entrega de folletos al día
<b>Periodicidad</b>	Trimestral (Agosto 2021 – Abril 2022)
<b>Presupuesto</b>	S/. 15 000.00 (impresión de folletos)

#### 4.5 Cronograma y presupuesto

Ubicación electrónica del cronograma y presupuesto:

<https://drive.google.com/drive/folders/1VXe8UkiX2apkz235clhmc-15gE2gueJ?usp=sharing>

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

El desarrollo de este plan ha sido bastante retador porque la reputación de Repsol se encontraba totalmente arruinada por no haber contado con un plan de crisis claro, lo que agravó toda la situación. Si bien, como marca, se había estado posicionando como una empresa amigable con el ambiente durante el 2021, esta fortaleza no fue suficiente para afrontar las consecuencias del desastre ecológico que provocó, ya que la empresa solo se dedicó a echar la culpa a otros y no asumir la responsabilidad de lo ocurrido. Además, la exposición mediática junto con la presión del Estado, como ente fiscalizador y sancionador, llevó a la compañía a vivir la peor crisis reputacional de su historia en el país. Sin embargo, tengo la convicción de que todo problema empresarial puede generar, a su vez, una nueva oportunidad para la organización, siempre y cuando esta esté dispuesta a replantear su modo de actuar a todo nivel.

En este caso, consideré necesario que el plan comenzase con la búsqueda sincera y transparente de restauración de la confianza con los principales *stakeholders* externos y culmine con el reforzamiento de uno de los atributos que Repsol había venido difundiendo antes de que estalle la crisis: compromiso con el medioambiente. El plan consigna que la empresa se muestre como alguien que ha aprendido de sus errores y quiere hacer más que solo remediar.

Una de las reflexiones que vinieron a mi mente cuando me enteré de este caso es un dicho que varios maestros en la facultad nos han enfatizado: “En crisis, las primeras 24 horas son cruciales”. Repsol no supo aprovechar las primeras horas de estallada la crisis, por ello, todo se salió de control. El cargamontón que recibió por medio de las redes sociales y los medios de comunicación fue demasiado grande. Este hecho reafirma una lección muy importante: la importancia de la existencia de un plan de crisis bien elaborado y articulado.

Por otro lado, las primeras respuestas de los voceros ante la crisis también son muy importantes, ya que, o bien apaciguan las aguas o te hunden. Para mal de Repsol, su vocera, al evadir toda culpa y echarla a otros, cavó la tumba de la empresa. Lo mejor que se puede hacer ante una circunstancia como esta es reconocer la falla, decir la verdad y asumir la responsabilidad. En este caso, Repsol, de frente, se fue hacia el plan de acción

y no transmitió un mea culpa, probablemente, porque hay juicios de por medio. Sin embargo, el tono que utilizó la vocera pudo haber sido más empático, porque estamos hablando de una tragedia ecológica, no del desperfecto de un producto. Definitivamente, en la actualidad, no se puede tomar a la ligera las repercusiones que una empresa puede generar en el ecosistema, ya que los peruanos contamos con una mayor conciencia ambiental que a inicios de siglo.

En síntesis, el caso Repsol deja muchas lecciones. Teniendo en cuenta esto, el plan “Repsol Restaura” fue diseñado con la sensibilidad de permitirle a Repsol Perú levantarse de las cenizas y mirar hacia adelante, porque de nada sirve llorar sobre la leche derramada, hay que afrontar y actuar de manera estratégica. Sin embargo, es una realidad que las mejores estrategias de comunicación poco podrán hacer por revertir el sentimiento anti-empresa que el derrame de petróleo dejó en los *stakeholders* directamente afectados. En definitiva, Repsol deberá tener sumo cuidado de alinear sus promesas con sus acciones, de tal manera, sus grupos de interés, progresivamente, vuelvan a confiar en la empresa. De nada sirve actuar en el corto plazo, por ello, este plan de comunicación contempla diversas acciones en el periodo de un año que parten con un rendimiento de cuentas transparente hasta el fomento de actividades en pro del cuidado del medioambiente. Es muy importante que esta actitud se mantenga en el tiempo, tiene que ser interiorizada en la cultura de Repsol, solo así podrá recuperarse del golpe reputacional, ya que la población peruana comprobará que no solo actuó por obligación ante la tragedia, sino que realmente aprendió del error y mejoró sus prácticas.

Por otro lado, para terminar, quisiera precisar que particularmente me gustó la creación del hashtag #PuedoHacerMás, porque es una especie de auto aliento que levanta los ánimos de la empresa, incluso de sus colaboradores, pero también, como lo que se espera de este trabajo, genera un mensaje positivo en los *stakeholders* que, probablemente, también hayan cometido errores en su vida, pero que lo mejor que pudieron hacer fue asumir la responsabilidad de sus actos y seguir, así como lo pretende hacer Repsol al organizar y difundir proyectos de desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS

- Andina. (22 de abril de 2022). Día de la Tierra: peruanos más responsables con cuidado del medio ambiente. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-de-tierra-peruanos-mas-responsables-cuidado-del-medio-ambiente-842465.aspx>
- Baraja, L. (2017). *La comunicación en situaciones de crisis: El Caso Volkswagen*. Santander: Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/12817/BARAJAGUERRALUIS.pdf?sequence=1>
- Conexión ESAN. (13 de setiembre de 2016). *El vocero y el manejo de medios*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-vocero-y-el-manejo-de-medios>
- EarthRights International. (17 de mayo de 2022). *Derrame de petróleo de Repsol en el mar peruano: cuatro meses después sigue afectando la vida de pescadores y cientos de familias*. <https://earthrights.org/blog/derrame-de-petroleo-de-repsol-en-el-mar-peruano-cuatro-meses-despues-sigue-afectando-la-vida-de-pescadores-y-cientos-de-familias/>
- EarthRights International. (2022). *Repsol se opone a que pescadores de Aucallama participen en las investigaciones sobre el derrame de petróleo*. [https://earthrights.org/media\\_release/repsol-se-opone-a-que-pescadores-de-aucallama-participen-en-las-investigaciones-sobre-el-derrame-de-petroleo/](https://earthrights.org/media_release/repsol-se-opone-a-que-pescadores-de-aucallama-participen-en-las-investigaciones-sobre-el-derrame-de-petroleo/)
- Ecosistema digital. (8 de febrero de 2017). *Qué es el ecosistema digital*. <http://ecosistemadigital.org/que-es-ecosistema-digital-para-empresa/#:~:text=La%20implantaci%C3%B3n%20de%20un%20Ecosistema,digital%20definidas%20en%20tu%20estrategia.>
- EFE. (16 de mayo de 2022). El presidente peruano reitera que Repsol debe indemnizar a afectados por el derrame. *EFE*. <https://www.efecom.com/efe/america/sociedad/el-presidente-peruano-reitera-que-repsol-debe-indemnizar-a-afectados-por-derrame/20000013-4807208>
- El Comercio. (17 de abril de 2022). Subsidio de Repsol - 3,000 soles: cómo saber si estoy en el padrón de beneficiarios. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/respuestas/subsidio-de-repsol-2022-por-3-mil-soles-link-como-saber-si-estoy-en-el-padrón-de-beneficiarios-consulta-dni-bono-repsol-tdex-revtli-noticia/>
- El Periódico de la Energía. (16 de mayo de 2022). Repsol cae un 0,95% en bolsa tras ser demandada por Perú por vertido petróleo. *El Periódico de la Energía*. <https://elperiodicodelaenergia.com/repsol-demandada-peru-vertido-petroleo/>
- El Peruano. (13 de mayo de 2022). *Derrame de petróleo: Indecopi presenta demanda judicial contra Repsol por USD 4,500 millones*. <https://elperuano.pe/noticia/153254-derrame-de-petroleo-indecopi-presenta-demanda-judicial-contrarepsol-por-usd-4500-millones>

- Fowks, J., & Fariza, I. (15 de mayo de 2022). Repsol califica de “infundada” la demanda del regulador peruano que le pide 4.500 millones de dólares por el derrame de enero. *El País*. <https://elpais.com/economia/2022-05-15/repsol-califica-de-infundada-la-demanda-del-regulador-peruano-que-le-pide-4500-millones-de-dolares-por-el-derrame-de-enero.html>
- García, N. (2019). *Cómo hacer un plan de comunicación en la empresa*. <https://nagoregarciasanz.com/plan-de-comunicacion/?reload=780569>
- Garret, C. (25 de marzo de 2022). *Desarrollo sostenible: definición, objetivos y ejemplos*. <https://climate.selectra.com/es/que-es-desarrollo-sostenible>
- Gestión. (19 de enero de 2022). Cancillería: “El derrame de petróleo de Repsol en Ventanilla es el peor desastre ecológico ocurrido en Lima”. *Gestión* (párr. 1). <https://gestion.pe/peru/cancilleria-el-derrame-de-petroleo-de-repsol-en-ventanilla-es-el-peor-desastre-ecologico-ocurrido-en-lima-nndc-noticia/>.
- Gestión. (15 de mayo de 2022). Capitán del buque involucrado en derrame de petróleo de Repsol escapó y ahora tiene pedido de captura. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/capitan-del-buque-involucrado-en-derrame-de-petroleo-de-repsol-escapo-y-ahora-tiene-pedido-de-captura-noticia/?ref=gesr>
- Gob.pe. (15 de mayo de 2022). *Pescadores artesanales de Ancón demandan urgente limpieza del fondo marino contaminado por el derrame de petróleo de Repsol*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/606812-pescadores-artesanales-de-ancon-demandan-urgente-limpieza-del-fondo-marino-contaminado-por-el-derrame-de-petroleo-de-repsol>
- Gutiérrez, A. M. (14 de octubre de 2015). *Caso Volkswagen: guía para salir de una crisis reputacional*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/caso-volkswagen-guia-salir-crisis-reputacional-35230>
- Hakim, D. (10 de marzo de 2016). El manejo de crisis de Volkswagen: avance, reversa, vuelta en u. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2016/03/10/espanol/el-manejo-de-crisis-de-volkswagen-avance-reversa-vuelta-en-u.html>
- La República. (20 de mayo de 2022). Ancón: rezagos de combustible en Playa Hermosa indignan a vecinos. *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/05/20/ancon-rezagos-de-combustible-en-playa-hermosa-indignan-a-vecinos-repsol/>
- La República. (19 de mayo de 2022). Trabajadores de Repsol anuncian marcha este 30 de mayo por maltrato laboral. *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/05/19/repsol-trabajadores-anuncian-nuevas-protestas-tras-denunciar-abusos-laborales-san-isidro/>
- Monte Azul. (2020). *Proveedores*. <https://www.monteazul.com.pe/primax-concreto-compra-de-grifos-pecsa/>

- Murias, D. (22 de abril de 2016). *Volkswagen acepta recomprar los coches afectados por el software trucado, pero sólo en EE.UU.* <https://www.motorpasion.com/volkswagen/volkswagen-acepta-recomprar-los-coches-afectados-por-el-software-trucado-pero-solo-en-ee-uu>
- Quiñoy, L. (14 de octubre de 2021). *5 casos de crisis de reputación mal gestionadas.* <https://www.apd.es/crisis-de-reputacion-mal-gestionadas/>
- Repsol Perú. (2022). *Conócenos.* <https://www.repsol.pe/es/conocenos/index.cshtml>
- Repsol Perú. (2022). *Nuestra historia.* <https://www.repsol.pe/es/conocenos/nuestra-historia/index.cshtml>
- Repsol Perú. (20 de abril de 2022). *Presentamos las etapas de nuestro plan de acción social en favor de las comunidades afectadas por el derrame de petróleo en Perú.* <https://compromisorepsol.pe/presentamos-las-etapas-de-nuestro-plan-de-accion-social-en-favor-de-las-comunidades-afectadas-por-el-derrame-de-petroleo-en-peru/>
- Repsol S.A. (2021). *Plan de sostenibilidad 2021 Perú.* [https://www.repsol.pe/imagenes/repsolporpe/es/PLANDESOSTENIBILIDADPERU\\_2021\\_tcm76-214370.pdf](https://www.repsol.pe/imagenes/repsolporpe/es/PLANDESOSTENIBILIDADPERU_2021_tcm76-214370.pdf)
- Repsol S.A. (2022). *Análisis de materialidad.* <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/estrategia-sostenibilidad/analisis-materialidad/index.cshtml>
- Repsol S.A. (2022). *Conócenos.* <https://www.repsol.com/es/conocenos/index.cshtml>
- Repsol S.A. (2022). *Estrategia 2025.* <https://www.repsol.com/es/conocenos/estrategia-2025/index.cshtml>
- Repsol S.A. (2022). *Ética y transparencia.* <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/etica-y-transparencia/index.cshtml>
- Repsol S.A. (2022). *Visión y misión.* <https://www.repsol.com/es/conocenos/vision-valores/index.cshtml>
- Rivero, J. (2019). *Comunicación en gestión de crisis o crisis en la gestión de las comunicaciones: El caso BP y el derrame de petróleo en el Golfo de México. Comunifé: Revista de Comunicación Social, X, 52.*
- Rojas, C. (8 de marzo de 2022). *¿Cuál será el impacto económico del desastre ambiental en las costas de nuestro país para los peruanos y para Repsol? Gestión.* <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2022/03/cual-sera-el-impacto-economico-del-desastre-ambiental-en-las-costas-de-nuestro-pais-para-los-peruanos-y-para-repsol.html/>

Rouco, M. (16 de julio de 2010). *BP: ocho fallos de comunicación*.  
<https://www.expansion.com/2010/07/16/empresas/energia/1279281694.html>

Ruiz, L. F. (2021). Plan de negocios para la implementación de una estación de servicios en Lima. Lima: Universidad de Piura.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5286/MDE\\_2120.pdf?sequence=2](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5286/MDE_2120.pdf?sequence=2)

Stakeholders. (2022). *Derrame Repsol: A cien días, Repsol no ha remediado los impactos*. <https://stakeholders.com.pe/informes/derrame-repsol-a-cien-dias-repsol-no-ha-remediado-los-impactos/>

