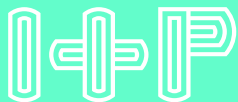


Caso

**El derrame de petróleo de la  
empresa Petróleo Seguro y  
los problemas de comunicación  
ante una crisis**

**Natalia Gómez Restrepo**



Caso desarrollado por Natalia Gómez Restrepo. Basado en hechos reales, con identidades y fechas modificadas, para fines de discusión en clases, pero no como ejemplo de una eficiente o ineficiente gestión institucional. Prohibida su reproducción o transmisión, parcial o total, por medios físicos, electrónicos u otros sin autorización de la Universidad Continental.

Todo transcurría con tranquilidad en la tarde del sábado 15 de enero, cuando el interés estaba centrado en los daños que había ocasionado la erupción del volcán submarino Tonga y en ver las consecuencias del fuerte tsunami que golpeaba algunas costas del océano Pacífico. En el Perú, no se emitía alerta de tsunami, aunque se registraba oleaje anómalo en algunas playas, que asustó a bañistas y residentes del litoral.

Aquel día el buque italiano Mare Doricum descargaba más de 900.000 barriles de petróleo brasileño a las tuberías submarinas de la refinería La Pampilla, operada por Petróleo Seguro en el distrito de Ventanilla, cuando se percatan de un incidente que no creyeron pasaría a mayores. En la descarga, se había producido un derrame de petróleo.

De inmediato, los propietarios de Mare Doricum comunican a la Gerencia de Operaciones el incidente, que no prestó mucha atención, pues pensó que se trataba de un derrame leve que no iba a afectar las costas del mar peruano. Sin embargo, el capitán del buque llamó nuevamente e insistió, pues se había percatado que el derrame era de considerable tamaño y era necesario tomar las acciones inmediatas.

Pronto, el personal activó los protocolos de seguridad e informó al director ejecutivo del incidente, quien llamó a reunión a los directores para medir el impacto del derrame y el manejo comunicativo que debía darse a la situación frente a la sociedad civil. Juana Álvarez Carrillo, directora de comunicaciones de la prestigiosa organiza-

ción, debía orientar a los representantes y directores de su empresa en cómo manejar la situación y qué decir públicamente.

Ella tiene vasta experiencia en manejo de comunicación empresarial, especialmente en situaciones de crisis. Tiene varias especializaciones en comunicaciones en prestigiosas universidades del extranjero, una de aquellas le había pagado la compañía en Harvard Business School. Ahora debía poner todos sus conocimientos y experiencias en práctica para sacar a flote a la empresa que estaba siendo criticada por toda la población por semejante desastre natural.

Lo primero que sugirió fue dar un reporte tranquilizador a la autoridad ambiental y sociedad civil. A través de un comunicado oficial de la empresa en su página web y redes sociales, informó que el derrame estaba «controlado» y había afectado 2,5 metros cuadrados de mar, con 6.000 barriles de crudo. Aludió que el derrame se produjo por el fuerte oleaje registrado en la costa peruana, por la erupción de un volcán submarino en Tonga y que no era responsabilidad de la empresa Petróleo Seguro. Más bien, culpaba a la Marina de Guerra del Perú por no emitir comunicados oportunos sobre los oleajes anómalos o alerta de tsunami por la erupción del volcán marino.

En el comunicado, la empresa señaló que se produjo un derrame «limitado». Sin embargo, después las autoridades ambientales determinaron que fue de gran magnitud, confirmando que se derramaron 10.396 barriles de crudo en el mar perua-

no y no 6.000 como inicialmente se informó a la comunidad, poniendo en estado de emergencia ambiental varias playas y recursos naturales que se vieron afectados con este incidente. En aquel momento, muchas personas comenzaron a reclamar e incentivar la no compra de combustible en esta reconocida empresa, y afectar su imagen tanto en redes sociales como en marchas exigiendo explicaciones y remedio inmediato del incidente.

Los medios de comunicación comenzaron a buscar la noticia del día. Querían entrevistar al director ejecutivo de la empresa, Carlos Ramírez, quien no respondía al llamado para dar las explicaciones necesarias, pues ya había pasado un día y el crudo seguía esparciéndose por todo el litoral peruano. En ese momento, Álvarez Carrillo recomienda al director salir en medios de comunicación para explicar lo sucedido. Así, este concede una entrevista al programa de opinión política más sintonizado de la franja estelar del domingo y con la mejor periodista del país.

Álvarez Carrillo insistió en que la posición de Petróleo Seguro no era culparse por algo que la compañía no había realizado directamente, sino un contratista que transportaba el crudo ese 15 de enero. Además, los efectos del derrame no eran como se estaba dimensionando en los medios de comunicación y la sociedad civil.

En paralelo, en la reunión de directores se había determinado que era necesario

evaluar a primera hora del lunes las consecuencias del derrame e iniciar con las labores de limpieza. Al producirse el incidente en fin de semana, gran parte del personal no estaba laborando. Por ello, las acciones de limpieza y revisión del caso comenzarían el lunes a primera hora, pero el derrame ya había avanzado considerablemente y las consecuencias ya se veían claramente: son más de 1.400 hectáreas de mar y costa afectados por una mancha oleosa que las corrientes han empujado más allá del Callao, hasta los distritos de Chancay y Huacho, a unos 50 kilómetros del origen del derrame.

El crudo había impactado gravemente en áreas naturales protegidas como los Islotes de Pescadores y la Zona Reservada de Ancón, donde se realiza pesca y turismo. Fueron miles de pescadores afectados, pues no podían realizar la pesca diaria, el sustento económico de sus familias. Álvarez Carrillo recomendó iniciar un censo de toda la población afectada para que Petróleo Seguro brindara un bono como adelanto para mitigar el impacto del desastre ambiental en sus actividades laborales y que redujo considerablemente sus ingresos. Sin embargo, esta decisión no convencía a todos los integrantes del directorio, pues era aceptar la responsabilidad que no querían admitir.

Pasaron los días y la empresa no se comunicaba aún con los afectados, no visitaba la zona dañada, las multas iban y venían, y la sociedad civil intervino para iniciar las

labores de limpieza de playas y salvar algunas especies que estaban en peligro de muerte. En los mercados, el pescado se acumulaba y se podría, pues la población tenía miedo en consumir productos marinos. Consideró que estaban contaminados. Mientras tanto, la incertidumbre en los mandos altos de la organización crecía,

diariamente se tenían reuniones para evaluar el mensaje que darían a los medios y a la sociedad civil. A Álvarez Carrillo se le estaban acabando las ideas, pues no estuvo preparada para enfrentar una crisis de tan gran magnitud que pusiera en tela de juicio el posicionamiento y recordamiento de la marca en los peruanos.



