



Un caso de crisis: y nos atrapó El Niño... un verano sin bebidas

Trabajo de Investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

Aníbal José Mujica Veliz

Asesor:
Mtr. Miguel Ángel Bazán García

Lima, noviembre de 2019

Agradecimiento

A todos los empleados y colaboradores de CBC Perú, mi más sincero agradecimiento. Esta historia tendría otro final si no fuese por la valentía y fuerza demostrada.

A mi familia, por el apoyo que me han brindado siempre, a cada paso.

A mi asesor, Miguel Bazán, por su dedicada orientación en el desarrollo de este trabajo; y a mis compañeros, con quienes compartí inolvidables experiencias.



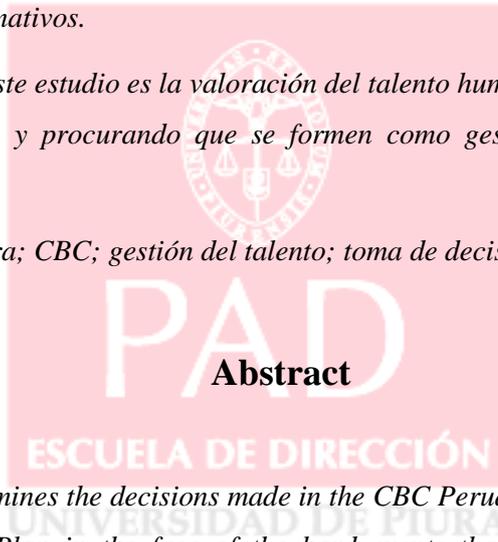
Resumen

El presente caso de estudio examina las decisiones tomadas en la empresa CBC Peruana y la descripción de su Plan de Recuperación del Negocio frente a los duros acontecimientos ocurridos a raíz de un fenómeno climático que azotó al Perú en el año 2017.

El documento se divide en dos partes: un caso de estudio y una nota de enseñanza para discusión en clase. El caso especifica los problemas que surgieron a causa del fenómeno de El Niño, la necesidad de tomar decisiones con rapidez, la efectividad de un liderazgo adecuado y la importancia del valor máspreciado: el humano. La nota de enseñanza contiene pautas de orientación y desarrollo acerca del manejo de las crisis. La metodología empleada se basa en un enfoque descriptivo, interpretativo y cualitativo que parte de las vivencias del autor, libros empresariales y material proveniente de distintos organismos y medios informativos.

El aporte fundamental de este estudio es la valoración del talento humano, evaluando día a día a cada uno de los colaboradores, y procurando que se formen como gestores de crisis y tomadores de decisiones.

Palabras clave: crisis; Piura; CBC; gestión del talento; toma de decisiones



The present case study examines the decisions made in the CBC Peruana company and the description of its Business Recovery Plan in the face of the hard events that occurred following a climatic phenomenon that hit Peru in 2017.

The document is divided into two parts: a case study and a teaching note for class discussion. The case specifies the problems that arose because of the El Niño phenomenon, the need to make decisions quickly, the effectiveness of adequate leadership and the importance of the most precious value: the human. The teaching note contains guidance and development guidelines on crisis management. The methodology used is based on a descriptive, interpretative and qualitative approach that starts from the author's experiences, business books and material from different organizations and media.

The fundamental contribution of this study is the valuation of human talent, evaluating every day of each of the collaborators, and ensuring that they are trained as crisis managers and decision-makers.

Keywords: crisis; Piura; CBC; talent management; decision-making

Tabla de contenido

Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. Un caso de crisis: y nos atrapó El Niño... un verano sin bebidas	3
1.1. Comienza la crisis: Huachipa	3
1.2. Se abre otro frente: Sullana se complica	4
1.3. Sobre la industria de bebidas en el Perú.....	5
1.4. La empresa	5
1.5. El fenómeno de El Niño	6
1.6. El impacto económico de la crisis	7
1.7. La toma de decisiones: ¿cómo priorizar?	8
1.7.1. Las primeras decisiones: analizar poco y actuar rápido	8
1.7.2. Priorización: ¿cómo decidir qué hacer primero?	9
1.7.3. Análisis FODA de la situación	10
1.8. Acciones y medidas.....	12
1.8.1. La gente de CBC	12
1.8.2. Portafolio y disponibilidad de productos	13
1.8.3. Recuperación de las fábricas	14
1.8.4. Logística y abastecimiento	15
1.8.5. Reputación y responsabilidad social	15
1.8.6. Comunicación externa e interna (clima laboral)	16
1.8.6.1. Comunicación externa.....	16
1.8.6.2. Comunicación interna	17
1.9. Conclusiones: el aporte personal desde la experiencia vivida	17
1.9.1. “La Cultura, primero la cultura”	18

1.9.2. “Tomar decisiones o aprender a nadar”	19
1.9.3. “Nada mejor que una crisis para evaluar talentos”	19
1.9.4. “El efecto multiplicador del ejemplo”	20
1.9.5. “Le gente es la prioridad entre los objetivos que hay que proteger”	21
1.9.6. “Las letras pequeñas de la receta médica”	22
1.9.7. “Actitud sin aptitud no es sostenible”	23
1.10. La empresa hoy, junio 2019	24
Apéndice	25
Anexos	26
Anexo 1. Canal de distribución de bebidas no alcohólicas en Perú.....	26
Anexo 2. Porcentaje de las bebidas no alcohólicas por compañía en Perú.....	27
Anexo 3. Ventas de bebidas no alcohólicas	28
Anexo 4. Ventas de bebidas no alcohólicas por categoría	29
Anexo 5. Rendimiento de las ventas de bebidas no alcohólicas en Perú.....	30
Anexo 6. Contribución de la industria de bebidas no alcohólicas	31
Anexo 7. Ventas de la industria concentradas en cinco empresas	32
Anexo 8. Situación en Panamericana Norte.....	33
Anexo 9. Brutal golpe del fenómeno El Niño	34
Anexo 10. Desborde del río Huaycoloro.....	35
Anexo 11. Estado de emergencia en Lima	36
Anexo 12. El fuerte impacto en Tambogrande	37
Anexo 13. Registro de lluvias 2016-2017	38
Capítulo 2. Teaching Note	39
2.1. Resumen – Un caso de crisis.....	39
2.2. Objetivos pedagógicos	40
2.2.1. Oportunidades de análisis del caso.....	40
2.3. Preparación del instructor.....	42

2.3.1. Sesión No. 1	43
2.3.2. Sesión No. 2	43
2.3.3. Sesión No. 3	44
2.3.4. Sesión No. 4	45
Bibliografía	47



Índice de tablas

Tabla 1. Análisis FODA.....	11
Tabla 2. Análisis de objetivos y niveles de impacto	12



Índice de figuras

Figura 1. Plan de recuperación de una compañía.....	41
Figura 2. Pizarra N° 1.....	43
Figura 3. Pizarra N° 2.....	44
Figura 4. Pizarra N° 3.....	45
Figura 5. Pizarra N°4.....	46



Introducción

Este caso fue redactado como un homenaje y reconocimiento a las experiencias vividas en el verano de 2017 en Lima, Perú.

Un reconocimiento a The Central America Bottling Corporation [CBC], una compañía con grandes valores que a lo largo de su historia ha sabido perfeccionar un ADN o una identidad heredada de sus fundadores: una fuerte cultura de sus dueños y un genuino interés por el bienestar de las personas, lo que es una herramienta muy poderosa en momentos de crisis.

En CBC solemos decir que somos una “familia” y, en situaciones como las que viví aquel verano, se hizo evidente esa fortaleza. Nunca actué solo: siempre tuve a mi lado una primera línea de gerentes jóvenes, que fueron mi soporte operacional y, en algunas circunstancias tomaron decisiones arriesgadas, que era lo que exigía el momento. A ellos, mi infinito agradecimiento.

Es, también, un reconocimiento a todas las personas, colaboradores de CBC Perú, que actuaron con un auténtico espíritu de lucha y pasión. Ellos son los verdaderos líderes y héroes de este caso: colaboradores que no estaban preparados para liderar cuando la crisis les exigió cumplir ese rol, tomar decisiones y predicar con el ejemplo.

Colaboradores del área de ventas que voluntariamente se ofrecieron para ayudar a las áreas más afectadas porque sentían que la empresa era de ellos. Personas de todas las áreas, que cooperaron durante la crisis y me hicieron entender mejor la expresión: “El peruano es emprendedor y luchador”, con muestras de una pasión que contagiaba a defender, cuidar y recuperar lo que sentían como suyo.

Colaboradores que en los peores momentos buscaron espacio para ocuparse de las personas más afectadas, habitantes que en Piura —norte de Perú— habían quedado damnificados con pérdidas lamentables. Estos héroes se sumaron espontáneamente a las actividades para rescatar y ayudar a los más necesitados.

A todos ellos les debo el mayor aprendizaje de esta crisis: podemos estar preparados y entrenados para enfrentar desafíos, pero si existe una fuerte cultura de dueños y se cuenta con gente que comparte valores excepcionales de vida, genuinamente motivados, son mayores las probabilidades de vencer y seguir creciendo.

Desde el punto de vista del análisis, el caso aborda tres aspectos relevantes: 1) Gestión de personas, 2) Procesos y 3) Toma de decisiones. En cada uno de ellos me permito hacer recomendaciones para posibles eventos que puedan enfrentar los líderes de cualquier

organización empresarial. En el tema de Procesos presento un análisis situacional que tenía en ese momento, pero en la práctica ese análisis fue más un marco de pensamiento (experiencia de los líderes, rutinas, conocimiento del negocio), que no fue previamente examinado para tomar decisiones, pero que considero vale la pena hacer en caso de una crisis.



Capítulo 1. Un caso de crisis: y nos atrapó El Niño... un verano sin bebidas

1.1. Comienza la crisis: Huachipa

El reloj marcaba las 4:30 de la mañana del 16 de marzo de 2017. Aníbal Mujica, director general de CBC Peruana¹, empresa multilatina que produce, comercializa y distribuye bebidas, comenzaba ese día —como todos los días— diseñando mentalmente su planificación diaria, responder correos y organizar su agenda. Despertar diariamente tan temprano era una costumbre que tenía desde muy joven y representaba su momento más productivo.

Los tiempos eran auspiciosos: en 2016, durante el primer año de operación de la compañía en Perú, se había logrado un crecimiento a doble dígito, algo extraordinario al competir en una industria como la de bebidas, que mostraba una contracción significativa en los últimos años.

Cuando Aníbal se disponía a ir a la oficina, a las 7:45 de la mañana, recibió una llamada con palabras que ningún directivo quiere oír: más del 70% de la producción estaba bajo amenaza. Reportes oficiales alertaban del posible desborde del río Huaycoloro, aledaño a la planta Huachipa.

La fábrica de Huachipa estaba ubicada al oeste de Lima, en el distrito de Lurigancho. Por entonces era propiedad del grupo AB Inbev y, bajo un contrato de maquila, producía para CBC bebidas no alcohólicas.

El negocio principal del grupo AB Inbev era la producción de cervezas, y en 2016 había adquirido al gigante SabMiller, accionista, a su vez, de la empresa peruana Backus. Con esta compra, la mayor producción de cerveza del Perú se concentraba en las fábricas de Backus, propiedad de AB Inbev.

En esta llamada, el entonces responsable de la planta de Huachipa para CBC, Luis Garro, explicaba:

“El gerente de Ingeniería de la planta, Miguel Vences, me acaba de informar que hay una inundación a la altura de Carapongo. Esta zona es cercana, y Vences ha ordenado que de manera inmediata se coloquen muros de concreto en el frontis de la planta”.

¹ CBC Peruana es parte del Grupo CBC con sede en Guatemala. Es el embotellador de PepsiCo más antiguo fuera de Estados Unidos y opera en Centroamérica, Caribe y Ecuador desde 2012; en Perú, desde 2015; en Argentina, desde 2016 y en Uruguay, desde 2017.

Pese a la acción tomada por el gerente de Ingeniería, al cabo de dos horas el agua comenzó a ingresar al establecimiento.

La fábrica, que contaba con tres turnos, ese día solo trabajó el primero. Los turnos dos y tres de producción se suspendieron debido al cese de actividades solicitado por el gerente de Fábrica. La prioridad era evitar la entrada de agua a las unidades de producción.

Tres horas más tarde llegó al sitio una máquina excavadora. Esta se contrató para formar un cauce en la parte lateral posterior de la planta y así impedir que el lodo ingresara a las áreas productivas.

Posteriormente, se inició la evacuación del personal de la empresa. Se rompieron algunas paredes y bermas para que el agua no se empozara. Doce horas más tarde, en el exterior de la planta el agua tenía 80 centímetros de altura, aproximadamente.

En resumen, era el 17 de marzo, el mes con el histórico de mayor venta de la industria, y la fábrica Huachipa estaba totalmente paralizada.

El diagnóstico inicial era el siguiente:

1. El agua con lodo había cubierto toda la superficie de ingreso a la sede, obstaculizando cualquier entrada o salida de esta.
2. Aunque no se registraban daños a equipos sensibles de producción, se efectuó su desconexión total de la carga eléctrica para evitar siniestros.
3. En las instalaciones de la fábrica Huachipa había un almacén en el que se guardaba parte del producto terminado para abastecer a Lima. Los camiones que hacían la entrega en los puntos de venta se cargaban la noche anterior, pero con las vías de entrada y salida obstaculizadas estas unidades quedaron atrapadas.
4. Pasaban las horas y comenzaban a llegar más reportes complicados. Las vías de acceso hacia la fábrica estaban colapsadas, lo que generaba una alta probabilidad de quedar aislada. Por tal motivo, se convocó a una reunión extraordinaria para plantear qué hacer ante el problema.

Como ocurre en muchas crisis, en este punto se creía que la situación no podía complicarse más, y que lo que venía era “cuesta abajo”. ¡Cuán equivocados era ese pensamiento!

1.2. Se abre otro frente: Sullana se complica

Cuarenta y ocho horas después de conocer la situación en la que estaba sumergida la fábrica de Huachipa, llegaron más malas noticias para el negocio. La fábrica de Sullana,

ubicada en la provincia de Piura, se encontraba incomunicada debido a los daños que las fuertes lluvias del norte del país habían causado en las vías de acceso.

Cómo reseñó el periodista Zapata (22 de marzo de 2017), la región de Piura soportó “más de diez horas de lluvia con descargas eléctricas y truenos, que anegaron varios puntos y causaron mayor impacto sobre las pistas, las cuencas ciegas y diversas zonas de la ciudad” (párr. 1).

Los medios iban publicando los reportes que llegaban del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional, y la cifra de damnificados iba en aumento. Esto significaba un segundo duro golpe, ya que imposibilitada el transporte de los productos hacia la ciudad de Lima para atender la demanda.

El río Piura se desbordó y salió de su cauce generando huaicos. Miles de piuranos se vieron afectados, entre ellos alrededor del 15% de los trabajadores de CBC Perú.

1.3. Sobre la industria de bebidas en el Perú

La industria de bebidas no alcohólicas representa el 4,8% del PIB manufacturero de Perú, lo que se traduce en 4.192 millones de soles. Entre otras cifras significativas, están los 53 mil nuevos empleos del año 2017, de los cuales 7.299 se generaron en forma directa, como se detalla en un estudio realizado por la firma Apoyo Consultoría (los Anexos 1 - 7 sintetizan diferentes estadísticas y análisis de la industria).

El mercado de bebidas no alcohólicas está compuesto por aguas, jugos, refrescos, energizantes, rehidratantes y gaseosas, siendo estas últimas las de mayor demanda.

En Perú existen más de 20 fábricas de bebidas en las principales ciudades, de las cuales nueve se ubican en Lima y una de ellas pertenece a CBC.

Actualmente, más del 90% de las ventas que se registran en el ramo se concentran en cinco empresas: Arca Continental, AjeGroup, AB Inbev, CBC e Industrias San Miguel.

No obstante, en 2017 se registró una caída del mercado. Los analistas aseguraron en ese momento que el sector decreció en 11% debido a factores como el ruido político, la contracción del consumo, un frío verano (frente al del año anterior, por el fenómeno de El Niño) y el alza del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en mayo de 2018.

1.4. La empresa

CBC “es una compañía multilatinas de bebidas con el portafolio más grande de la región y con presencia en más de 35 países” (CBC, s. f., párr. 1).

De acuerdo con las palabras de su propio presidente ejecutivo, Carlos Enrique Mata, el crecimiento y desarrollo ha sido posible gracias al talento de las personas que allí laboran, a la pasión de los jóvenes de diferentes nacionalidades que lideran las operaciones en los distintos países, a la cultura de meritocracia, a una gestión sostenible basada en procesos y en la mejora continua.

CBC es de origen guatemalteco e “ingresó al Perú en el 2015 como operadora exclusiva de PepsiCo y distribuidora de bebidas de AmBev” (“CBC Perú: ‘Entraremos a competir’”, 11 de abril de 2016, párr. 1).

Debido al vertiginoso crecimiento mostrado entre los años 2015 y 2016, en el año 2017 el grupo CBC tenía un plan de inversión “de alrededor de USD 140 millones, destinados a aumentar la capacidad de almacenaje y producción de sus plantas de Sullana y Huachipa² en equipos de frío, sistemas tecnológicos de logística y venta” (“El sector bebidas seguirá dinámico”, 11 de enero de 2017, párr. 10).

1.5. El fenómeno de El Niño

Se define el fenómeno de El Niño como:

El calentamiento de la superficie de las aguas del Pacífico que afecta principalmente el Sureste Asiático, Australia y Sudamérica. En el caso de Perú, se caracteriza por el ingreso de una masa superficial de aguas cálidas en el mar, desde el norte, que genera cambios climáticos anómalos, como el aumento de la temperatura del mar, afectando la pesca y produciendo intensas lluvias en algunas zonas y sequía en otras (“¿Qué es el fenómeno El Niño?”, 10 de marzo de 2017, párr. 2).

En el Perú, este fenómeno ha dejado consecuencias devastadoras en diferentes años, considerándose el registrado en 2017 como uno de los más potentes. En ese momento, el panorama era desolador: las calles teñidas de lodo, la escasez de agua, arterias viales rotas y familias enteras damnificadas (ver los Anexos 8 - 13).

El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi] (2014), se refirió a El Niño como “una de las manifestaciones más significativas de la variabilidad interanual del clima del planeta. Para Perú, es crucial entender y predecir este fenómeno” (p. 6).

“La geomorfología, los estudios de sedimentos y la paleontología señalan que el fenómeno ocurre por lo menos desde hace 40.000 años” (Senamhi, 2014, p. 24), pero solo se tiene registro desde la segunda década del siglo XX.

² Sullana se encuentra en el norte del Perú y Huachipa en Lima, capital del país.

Los especialistas en la materia han asegurado que para el año 2019 se predijo que la magnitud del fenómeno de El Niño será débil. Sin embargo, advierten que este tipo de eventos climatológicos serán más frecuentes, más intensos y probablemente más largos.

1.6. El impacto económico de la crisis

El mercado de bebidas en Perú tiene una alta estacionalidad climática, como parece lógico en un país con dos estaciones bastante marcadas: verano e invierno.

Lima sigue siendo el mercado más importante (50% del consumo de bebidas en el Perú) y los meses de verano se registra el nivel más alto: de diciembre a mayo, con algunas variantes dependiendo cuán leves o fuertes sean los impactos climáticos, son los meses de mayor consumo de esta industria.

CBC Perú facturaba, entre los meses de diciembre y noviembre —12 meses continuos, del período antes de febrero 2017—, S/ 330 millones. De este monto, los meses que fueron impactados por la crisis (febrero, marzo y abril) representaban el 25%, convirtiéndose en el costo de estar fuera del mercado.

A este impacto había que sumarle el presupuesto adicional para recuperar las áreas inundadas que obstaculizaban la entrada a las fábricas, así como la puesta en marcha de las operaciones de manufactura.

En el manejo de caja o tesorería de una compañía de bebidas no hay excedentes, más allá del monto de seguridad que pueda tener la tesorería. Todo el dinero está dando vueltas como una rueda: si no está en el mercado (créditos), está en cuentas por pagar (proveedores) o en inventarios (materia prima, insumos, producto terminado); con lo cual ante una crisis donde la “rueda” deja de girar, el gran reto es mantener toda la compañía activa, cubriendo los costos fijos. En ese período hay que tomar deuda bancaria.

Por último, más allá del costo económico, que era enorme para una operación que apenas tenía 18 meses en el mercado peruano, había un costo de reputación comercial: el mercado de bebidas es un mercado de espacios que se conquistan de manera diaria. Cada espacio en las tiendas del mercado tradicional o del mercado moderno es ganado a diario. En este sentido, no estar en el mercado por tres meses significaba la tarea de volver a conquistar esos espacios. Esto solo sería posible con un gran trabajo de ejecución comercial, relacionamiento con los clientes y, sobre todo, un esfuerzo adicional de todas las personas que conformaban la fuerza de ventas y entrega. Este era, quizá, el mayor costo económico que contenía costos de oportunidad de un impacto mayor.

1.7. La toma de decisiones: ¿cómo priorizar?

1.7.1. Las primeras decisiones: analizar poco y actuar rápido

Al ver que las dos fábricas estaban incomunicadas —y una de ellas paralizada— el Comité de Crisis, formado el mismo día del bloqueo de la fábrica de Huachipa, se reunió y tomó las primeras medidas extraordinarias para ser ejecutadas en el menor tiempo posible.

1. La primera acción fue la de solicitar independencia financiera a la Casa Matriz, es decir, poder gestionar un determinado presupuesto sin seguir los protocolos vigentes. En ese momento el dinero era manejado por Aníbal Mujica y otras tres personas de la alta gerencia. Se necesitaba la firma de documentos de al menos dos personas.
2. Se estableció un protocolo de diagnóstico y toma de decisiones mediante reuniones no presenciales (conferencias telefónicas donde se contactaba a personas clave), para establecer prioridades que debían ser ejecutadas por área. Se tomaban decisiones por consenso. De no realizar el último paso, la responsabilidad de la decisión recaía en Mujica; pero la regla clave era no posponer ninguna acción.
3. Ante lo que se estaba viviendo en las dos fábricas (Huachipa y Sullana), el Comité de Crisis, integrado por los superiores de cada una de las áreas, pidió a los gerentes clave su presencia en las zonas de impacto. Así, se aseguraba la ejecución coordinada de las acciones establecidas como prioritarias.
4. Un capítulo especial y de mucha importancia fue el diagnóstico y atención a los colaboradores que vivían en las zonas afectadas por el fenómeno climatológico. Era necesario saber cómo estaban, qué necesitaban y en qué grado estaban afectadas sus viviendas. Por ello, se les comunicó que tenían libre decisión de no asistir a sus labores si estaban en riesgo físico o en medio de la pérdida de sus bienes; esto, sin ningún tipo de sanción económica por parte de la compañía.
5. Como medida extraordinaria, la empresa decidió adelantar el pago de salarios a todo el personal sin distinción, para que todos los colaboradores pudieran contar con dinero en sus cuentas dada la crisis que atravesaba no solo la compañía, sino todo el país. A aquellos empleados cuyo salario era variable y dependía de su desempeño (indicadores como venta efectiva), se les depositó un promedio de lo que habían recibido en los últimos seis meses.

6. Se le pidió al Comité de Crisis un levantamiento formal de medidas extraordinarias para discutir y ejecutar. Las mismas serían asignadas a cada gerente funcional con independencia de acción, pero el primer paso era priorizar.

A medida que pasaban las horas, los reportes se complicaban más. Era la primera vez que el equipo enfrentaba una situación de esa índole.

Cuando Aníbal Mujica se trasladó a la fábrica de Huachipa, encontró una zona seriamente afectada por el desastre; el impacto en la población que vivía en el área era severo y el pronóstico acerca del tiempo de recuperación o desbloqueo de la fábrica era preocupante.

A eso se le sumaba un colapso total de las vías de comunicación con el norte de Perú, incluyendo el canal marítimo, que había quedado inoperativo por un decreto que daba prioridad al traslado de materiales de asistencia entre Lima y el norte del país.

1.7.2. Priorización: ¿cómo decidir qué hacer primero?

Tres días después de la llamada inicial que alertó a Mujica, este se preparaba para participar en una reunión del Comité de Crisis, convocada para las nueve de la mañana. Muchas dudas y reflexiones daban vueltas en su cabeza en ese momento.

A pesar de que las propuestas del Comité parecían efectivas, la gran interrogante era la priorización de tareas: ¿por dónde comenzar?, ¿comenzamos por lo interno?

Internamente, era relevante recuperar las fábricas, establecer un sistema para importar productos, y comunicar de forma efectiva para mantener al equipo con la moral alta y con las prioridades claras. Pero en lo externo también se debía actuar rápido: la comunicación con los clientes y proveedores, además de mantener a la compañía activa a pesar de la interrupción.

En paralelo, estaba la responsabilidad con los empleados y el entorno: ¿qué hacer con los colaboradores afectados por la catástrofe climática?; ¿qué hacer con la fuerza de ventas cuya remuneración variable dependía de productos? Si no había producto que vender, ¿qué venderían y cómo cobrarían?

Y la duda más importante del director Mujica y su equipo de gerentes: ¿sería posible mantener al mismo tiempo una unidad de dirección que pudiera tomar las decisiones en tiempo real, a la velocidad que requería, sin burocracia o lentitud para llevarlas a cabo, pero sin violar las políticas y procesos?

Los reportes de la situación no alentaban. Era necesario actuar de manera urgente. En la mente de Mujica, la pregunta constante era: ¿por dónde comenzar?

1.7.3. Análisis FODA de la situación

Lo que conecta un método o herramienta académica con el día a día del actuar de un gerente es la intuición para priorizar en medio de una crisis. Si bien el análisis situacional sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del momento no se hizo formalmente o no se materializó en un documento formal, la creación de un comité local que analizaba todos los días las acciones a seguir se organizó en base a lo que se tenía y a la conciencia del entorno.

Dos años después, con la calma que da el tiempo, se sugiere mencionar que esto es clave para que las acciones o medidas aumenten su probabilidad de eficacia.

Independientemente de cualquier crisis, este ejercicio debe hacerse con cierta frecuencia —o al menos una vez al año—, y cada área operativa debería hacer lo mismo; es un análisis situacional que examina cómo está la empresa en un momento dado.

Si en ese momento se hubiese realizado dicho documento, el análisis habría sido como el que muestra la Tabla 1.



Tabla 1. Análisis FODA

FODA			
Fortalezas – F		Debilidades – D	
1	Gente con talento, <i>know how</i> y comprometida.	1	Dependencia producción fábrica Huachipa.
2	Marcas fuertes en el norte de Perú.	2	Dependencia camiones de despacho que salían de la fábrica de Huachipa.
3	Capacidad financiera.	3	Desarrollo de proveedores alternativos.
4	Información disponible de ventas actualizada en el 100% de las rutas.	4	No estaba registrado portafolio de productos disponible en el exterior.
5	Soporte Casa Matriz y operaciones en otros países.	5	Bajo nivel de inventarios de seguridad.
6	Excelente clima laboral (medido con encuestas).	6	Alto estándar de calidad imposibilita tener productos con mayor vida útil.
7	Excelente relacionamiento con clientes y proveedores.	7	Afectación a la moral del equipo de ventas.
8	Excelentes <i>staff</i> de terceros (abogados, operadores logísticos).	8	Colaboradores en el norte con afectación personal por la crisis (pérdida de viviendas, desabastecimiento de bienes de primera necesidad, enfermedades potenciales poscrisis).
9	<i>Copacker</i> de productos con marcas fuertes.	9	Varias “minicrisis” al mismo tiempo, bajo el mismo equipo de gerencia.
Oportunidades – O		Amenazas – A	
1	Importación de portafolio de operaciones en otros países. Sinergias con negocios locales (<i>copackers</i> , proveedores locales).	1	Fenómeno climatológico de larga duración. Vías de comunicación Lima-Norte de Perú interrumpidas.
2	Distribución conjunta con socios relevantes.	2	Respuesta de clientes ante desabastecimiento.
3	Mercado peruano busca innovaciones y nuevos productos.	3	Sistema de regulación de la industria.
4	Impacto en responsabilidad social.	4	Reputación en el mercado de bebidas peruano (impacto desabastecimiento).
5	Crear vínculos fuertes con comunidades, clientes y proveedores (las crisis unen a las personas).	5	Pérdida de <i>share</i> ganado, ocupado por la competencia.

Fuente: elaboración propia.

Un análisis formal que sí se hizo fue la priorización de las acciones ejecutadas. Y con esto surgió un primer aprendizaje poderoso: se puede tener una crisis muy grande con impacto en un proceso que ponga en riesgo la continuidad de una compañía, pero, al final, la prioridad son las personas, primero las personas y luego las personas.

Con gente consciente de que ellos son la prioridad, se puede contar con un equipo altamente motivado para ejecutar tareas extraordinarias. La Tabla 2 resume cómo se establecieron las prioridades, utilizando un análisis de objetivos que debían protegerse y niveles de impacto.

Tabla 2. Análisis de objetivos y niveles de impacto

Objetivos que deben protegerse	Niveles de impacto			
	Inexistente	Leve	Medio	Alto
Marca		X		
Reputación			X	
Participación de mercado				X
Lote de producción		X		
Margen financiero		X		
Salud e integridad de clientes	X			
Salud e integridad de empleados				X
Seguridad de activos		X		
Clima laboral			X	
Permisos y licencias	X			
Concesión	X			

Fuente: Remy (2016, p. 46).
Elaboración propia.

1.8. Acciones y medidas

El análisis determinó las prioridades: integridad de los empleados, clima laboral, reputación en el mercado y puesta en marcha del negocio en el tiempo más corto posible. Seguidamente, se establecieron las acciones y medidas que debían ejecutarse siguiendo esos objetivos y con indicadores de control.

Un resumen de algunas de las medidas tomadas se detalla a continuación.

1.8.1. La gente de CBC

Se acordó que los gerentes debían trasladarse a cada uno de los sitios para llevar un mensaje de continuidad a los colaboradores. Este proceso era clave para disipar dudas acerca de la recuperación del negocio.

En cuanto a la comunicación interna, se divulgó un manual de guías básicas de actuación durante crisis climáticas. El mismo material instaba al personal a que, si se presentaba una emergencia, CBC no obligaría a los empleados a desplazarse a sus sitios de trabajo. Por el contrario, la seguridad personal era primordial y solo se debía mantener un protocolo de comunicación.

Se propuso la organización de comités de voluntarios que estuvieran listos para activarse en caso de emergencias.

Con el área responsable —Gente y Gestión— se estableció realizar un primer levantamiento sobre qué personas habían sufrido daño material de sus propiedades

(principalmente colaboradores que vivían en Piura) y crear un fondo de ayuda que permitiera otorgar apoyo económico adicional.

Por último, se acordó adelantar los salarios a todos los funcionarios, previendo necesidades en las casas de los más afectados (personal del norte de Perú que vivía en Piura y personal de Huachipa que habitaba en zonas cercanas a las inundaciones).

La clave del éxito: para estas medidas lo más importante era la certeza de que no había colaboradores afectados sin ser atendidos. Esto se tradujo en un buen clima laboral y personas motivadas en cada una de las operaciones. Un indicador de esto fue la alta participación de funcionarios en actividades de voluntariado.

1.8.2. Portafolio y disponibilidad de productos

Se realizó un levantamiento formal de las fábricas, ubicadas en otros países donde opera CBC, que pudieran ser fuente de abastecimiento para importar productos similares a los comercializados a nivel local.

Se efectuaron diversas reuniones con autoridades locales, logrando el otorgamiento de registros y permisos en un corto tiempo, lo cual facilitó la importación de productos.

Se estableció un plan general de abastecimiento con proveedores estratégicos, una sala de control donde diariamente se tomaron decisiones en conjunto con respecto a prioridades, tiempos y transportes.

Se conformó un equipo de trabajo que fue el responsable del proceso de logística de las importaciones y su planificación efectiva. Este equipo reportaba de manera directa al director comercial, quien establecía el nivel de urgencia de cada una.

La clave del éxito: si bien era —y continúa siendo— una gran ventaja competitiva poder contar con producción de otros países donde la compañía opera, el proceso de importación e introducción en el mercado local en medio de una situación de crisis resultó un desafío gigante. La rapidez con que el equipo local trabajó con las autoridades para lograr el apoyo para los permisos adecuados y el trabajo coordinado con proveedores estratégicos (agentes aduaneros, transportistas, abogados) fueron la clave para lograr que una operación que normalmente tarda 120 días se concretara en menos de 60 días.

Consejo final: mantener el registro actualizado de los principales productos bajo régimen de importación de las que serían las principales fuentes de *sourcing* en tiempos de operación normal. Las autoridades, especialmente las sanitarias, colapsan en momentos de crisis.

1.8.3. Recuperación de las fábricas

La fábrica de Sullana sufrió la adversidad de la incomunicación por el impacto de la crisis en Piura (crecida del río Piura); y, una vez estabilizada la seguridad de los colaboradores, hubo que resolver dos temas: el establecimiento de vías alternas de comunicación para abastecer el mercado y el aumento de producción a límites nunca antes propuestos para poder compensar la fábrica de Huachipa.

En ese proceso, dos medidas resultaron claves:

1. Por un lado, el Comité de Crisis trabajó con socios estratégicos y logró, en un tiempo adecuado, enviar productos a Lima, pese al estado de las vías. Por otro, se empoderó al gerente de Fábrica de Sullana, con un presupuesto extra, quien tomó decisiones acertadas para el aumento de la producción. En esto fueron determinantes los procesos de comunicación interna, que lograron motivar a un equipo que dio su “milla extra” para concretar el abastecimiento de productos en el menor tiempo posible.
2. La fábrica de Huachipa fue la que recibió el mayor golpe de la crisis. La inundación afectó sus accesos y el impacto fue tal que se tuvo que iniciar un proceso de movimiento de lodo y agua, limpieza de equipos externos, revisión de sistemas de energía y reconstrucción de las vías de ingreso a la planta.

Las medidas más efectivas fueron:

1. Creación de un equipo de trabajo liderado, de manera conjunta, por personas de las áreas de Producción, Mantenimiento y Compras, quienes tomaban decisiones día a día bajo un plan maestro de recuperación, que se presentaba al Comité de Crisis en reuniones diarias. El objetivo central era facilitar la toma de decisiones por parte del director general de la operación.
2. Creación de un *pool* de proveedores, quienes colocaron personal permanente en el lugar, trabajando en turnos continuos día y noche, con la ayuda de equipos adecuados.
3. Contratación de proveedores del exterior, expertos en certificación de equipos, que se ocupaban de revisar uno a uno los equipos más sensibles para dejarlos aptos para el momento de reconexión de la energía eléctrica.

La clave del éxito: la constante presencia y coherencia en la actuación del equipo de gerentes en ambas fábricas y la toma de decisiones coordinada con el Comité de Crisis

permitieron una labor de recuperación que superó, con creces, las mejores previsiones que se habían detallado en el Plan Maestro de Recuperación.

1.8.4. Logística y abastecimiento

Se establecieron planes alternativos de transporte primario y secundario para hacer frente a las restricciones de transporte.

Se identificaron almacenes temporales, listos para recibir el producto importado y facilitar su entrega en el mercado.

Se estableció una priorización de los inventarios disponibles en los almacenes propios que estaban fuera de las fábricas, con cuotas de asignación que redujeran el impacto en el abastecimiento.

Se generó un canal de comunicación abierto con los proveedores de transporte, para que estuviesen informados sobre el proceso de recuperación y estabilización de las operaciones.

Cuando se reestablecieron los canales de comunicación con la fábrica del norte de Perú (Sullana), se determinaron planes de producción récord para intentar abastecer Lima: en una combinación efectiva de recursos y equipo humano, la fábrica de producción de Sullana logró enviar producto para surtir el mercado utilizando transporte marítimo.

La clave del éxito: la coordinación de abastecimiento para mover productos a distintas localidades se hizo utilizando todo el conocimiento acumulado y la utilización de las mejores personas en puestos clave para la toma de decisiones. Se utilizó al máximo uno de los conocimientos diferenciados que tenía la compañía.

1.8.5. Reputación y responsabilidad social

En medio de una crisis de abastecimiento, era obvio que la reputación de ser un proveedor confiable para las tiendas peruanas estaba en riesgo, pero también se establecía una oportunidad única de actuar con transparencia y de manera genuina en cuanto a responsabilidad con el entorno local. Recuperar el negocio era cuestión de tiempo y mucho esfuerzo, pero actuar ante la realidad de una crisis con impacto humanitario no podía dejarse de lado.

Simultáneamente con lo que significó la recuperación de un negocio en marcha y las limitaciones del caso, por ejemplo, la falta de productos para efectuar donaciones, se realizaron las siguientes acciones:

- Se destinó un presupuesto extra para situaciones de emergencia.

- Se estableció contacto con organizaciones e instituciones con capacidad de brindar donativos para las áreas afectadas por el fenómeno El Niño.
- Se logró importar producto exclusivo para donaciones en el norte de Perú (agua).
- Se definió un vocero único para el contacto con las autoridades.
- Se incentivó y ayudó a los colaboradores para contribuir a causas humanitarias de manera organizada.
- Se canalizó ayuda a través de organizaciones gremiales y en conjunto con otras compañías industriales.
- Se activó, con socios estratégicos, el acceso a programas de ayuda humanitaria del exterior.

La clave del éxito: esta actividad en medio de una crisis —que no solo afectó a la compañía sino también al entorno— fue genuina. El doble motivador de ver cómo los colaboradores ayudaban a las comunidades sirvió de ejemplo para muchos.

1.8.6. Comunicación externa e interna (clima laboral)

La comunicación, tanto externa como interna, es clave en un proceso de crisis.

1.8.6.1. Comunicación externa

La comunicación externa ante agentes relacionados se efectuó con voceros calificados que, en todo momento, mantuvieron un mensaje único de información transparente. Clientes, proveedores, autoridades, socios fueron notificados rápidamente acerca de la crisis y el proceso de recuperación que estaba en marcha.

Se efectuaron entrenamientos para voceros con el fin de reforzar este mensaje.

Se disponía, con agencias terceras, de comunicaciones reactivas —que nunca llegaron a efectuarse— ante cualquier información dañina o errónea respecto a la crisis.

La persona responsable de la comunicación externa participaba diariamente del Comité de Crisis y tenía información actualizada al respecto.

Un aliado imprevisto y poderoso para mantener una comunicación transparente con el mercado fue el ejecutivo de ventas que, aun sin tener el portafolio de productos completo, visitaba semanalmente a los clientes y creó un vínculo muy fuerte de servicio y constancia con el mensaje “Siempre estuvimos aquí y volveremos a tener el portafolio completo en poco tiempo”. Esta fue la mejor comunicación, genuina y efectiva, de un proceso de recuperación tras una crisis.

1.8.6.2. Comunicación interna

La comunicación interna tenía dos vertientes: por un lado, mantener a los colaboradores unidos, informados y motivados; por otro, se trataba de una comunicación eficaz que facilitara la toma de decisiones oportunas.

El primer frente se trabajó de manera transparente; toda la organización fue informada de la crisis, y siempre con un mensaje final: “Toda la vida nos preparamos para enfrentar desafíos; este es uno más”.

De manera progresiva y genuina se reforzaron los valores que identificaban al grupo, y se resaltó la labor de “líderes” locales que fueron ejemplo de liderazgo y pasión por recuperar el negocio. Asimismo, se resaltaron los “héroes” que en medio de la crisis dedicaron tiempo a colaborar con la comunidad en ayuda humanitaria. Todo esto fue comunicado por los canales de comunicación interna, creando un clima de motivación y de estado de constante actividad para un fin único.

Las decisiones del Comité de Crisis eran comunicadas diariamente haciendo uso de herramientas tecnológicas. Fue muy acertada la creación de subgrupos de actuación a través de WhatsApp, que se encargaban de actuar de manera eficaz. Algunas medidas adicionales, como dotar de líneas telefónicas adicionales y temporales a ejecutivos clave, reforzaron este proceso.

La clave del éxito: la comunicación eficaz y genuina, sin atajos o a medias, es un arma muy poderosa. La motivación interna se potenció y los agentes externos (*stakeholders*) recibieron la noticia de manera honesta, lo que permitió crear un vínculo adicional de solidaridad que tuvo consecuencias positivas para la recuperación.

1.9. Conclusiones: el aporte personal desde la experiencia vivida

Si bien cada crisis es particular y circunstancial, existen algunos aprendizajes del proceso del verano del año 2017 que pueden servir como consejos útiles a todas las personas que lideran organizaciones.

Tarde o temprano, las crisis van a suceder. Toda compañía que permanezca en el tiempo sabe que es parte del entorno. Es bueno decirle a la gente de talento, que ha acompañado al director general de esta compañía en cada uno de los desafíos laborales que ha tenido que, las personas, a medida que ascienden en la escala laboral, son cada vez menos técnicas y cada vez más gestoras: gestoras de crisis y tomadoras de decisiones.

En este caso, Aníbal Mujica presenta un resumen de siete aprendizajes que son su aporte al manual práctico de “cómo enfrentar una crisis”.

1.9.1. “La Cultura, primero la cultura”

Fue Peter Drucker quien dijo que “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”. Habría que añadir que igual pasa con las crisis: sin cultura, te indigesta.

Si hay algo que aprendió el director general de CBC es que la mejor prevención para enfrentar una crisis es generar y multiplicar una cultura de dueños en los colaboradores. Sin importar la posición jerárquica de la persona, un colaborador que esté en un puesto operativo, que sienta como suyo el impacto que genera una crisis, es un arma poderosa para salir rápido de la situación adversa. Y si eso lo practican la mayoría de los colaboradores, el efecto positivo es exponencial. Esto tiene que ser genuino, y es un vínculo que se desarrolla con ejemplo, confianza, hechos y un compromiso modelo de los líderes de una organización.

Se pueden imponer procesos, métodos y hasta tener claro hacia dónde se dirige una organización; pero si el equipo humano que la conforma no tiene un sentido de pertenencia que lo hace sentir orgulloso, cuando comiencen a enfrentar crisis (que van a acontecer, tarde o temprano), se estará a expensas de que los métodos funcionen de manera perfecta o el grupo pierda cohesión al enfrentar desafíos.

Si se quiere invertir en activos intangibles de largo plazo, inviértase en aquello en que une a las personas como grupo. Muéstrese a la organización cuáles son los valores que la unen, buscando ejemplos reales de seres comunes que son embajadores de esa cultura que los define y enséñesela al resto. Funciona exactamente igual que en los grupos familiares: ¿cuántos hijos, por imitación o admiración, no cultivan conductas que vieron en sus padres? Lo mismo pasa en las empresas. Los ejemplos reales de conductas que identifican a las personas deben ser mostrados como un valor excepcional.

Durante la crisis del verano de 2017, Aníbal trabajó con personas que le demostraron, sin lugar a duda, que poseían un fuerte “sentimiento de dueño”, lo cual se tradujo en una inversión de tiempo extraordinario que hizo posible revertir una crisis con resultados formidables. Un ejemplo de ello fue la visita a clientes acompañando a ejecutivos de venta, y escucharlos hablarles en primera persona a compradores que no entendían para qué eran visitados si no había productos que ofrecer: “Estamos trabajando para volver a tener productos. Podría no visitarlo porque no tengo nada que ofrecerle, pero quiero que sepa que siempre estuve aquí, estoy aquí y seguiré visitándolo. Trabajamos incansablemente para volver a tener mis productos en la calle”. Esto resume cultura de dueños.

1.9.2. “Tomar decisiones o aprender a nadar”

El viejo método de enseñar a nadar empujando a la piscina al aprendiz funciona también para la toma de decisiones. Hay que generar una cultura de “tolerancia al error” para la toma de decisiones en los gerentes jóvenes de la organización. Cuando se manejan crisis que ponen en peligro la continuidad del negocio, tomar decisiones equivale a avanzar. Aunque sea a un camino que no es el correcto, seguramente se ajustará más adelante. La inercia es el peor enemigo de un gerente. Reuniones interminables de análisis de datos para tomar decisiones son un síntoma de que la velocidad no es lo adecuado. Un director de CBC suele repetir la frase “Análisis es igual a parálisis”; nunca se está totalmente seguro de una decisión, pero hay que tomarla y avanzar.

Un recurso que le ayudó a Mujica a enfrentar la crisis del verano del año 2017 fue crear un comité en el que en menos de 30 minutos solo se trataban de forma rápida las decisiones que estaban en punto muerto. Mujica se convirtió en un aguerrido creyente del concepto de que lo importante era tomar la decisión, no si esta era correcta o no, elogiando a aquellas personas que en ese momento lo hacían.

Existen personas que desarrollan en base a experiencia y preparación una alta capacidad e intuición de la decisión correcta; a estas personas debe dárseles toda la autoridad posible, independientemente de la posición que ocupen, cuando se está ante una crisis.

El director general de CBC tuvo a su lado a una persona del equipo de Compras que, antes de la crisis, fue cuestionado por su capacidad para liderar equipos de trabajo. Esta persona, en medio de la recuperación de las fábricas, tomaba decisiones a diario que en procesos normales hubiesen tomado semanas. Aníbal Mujica nunca cuestionó si fueron correctas o no, y elogió al final del proceso la capacidad innata de esta persona de “resolver” problemas, sin esperar exhaustivos análisis de impacto. Personas como esta hay muchas en las organizaciones; hay que identificarlas y darles el apoyo para convertirlos en extraordinarios gerentes.

1.9.3. “Nada mejor que una crisis para evaluar talentos”

Los sistemas actuales de evaluación de colaboradores de una compañía apuntan a dos dimensiones principales: potencial y desempeño. Numerosas son las metodologías y debe respetarse el aporte de cada una de ellas. Desde la perspectiva de este caso de estudio, si en forma ideal se habla de colaboradores con un tiempo razonable dentro de la organización,

debería incorporarse la dimensión de la crisis y el entorno que le tocó enfrentar a cada trabajador.

La observación empírica de Mujica es que los resultados no necesariamente reflejan en toda su dimensión el valor agregado de un colaborador. No se trata de borrar, minimizar o aplaudir los continuos fracasos. Se trata de la necesidad de incorporar el “grado de dificultad” como una dimensión de evaluación correcta de los posibles talentos que van a liderar una compañía.

La crisis del verano de 2017 mostró “héroes ocultos”. Una vez pasada la crisis, Mujica se dio a la tarea de revisar la evaluación que habían hecho de ellos. La conclusión a la que llegó fue que no se supo incorporar el potencial que tenían para enfrentar grandes desafíos. Nada mejor que una gran crisis para probar el verdadero potencial de una persona para vencer adversidades. La resiliencia que exhibieron estas personas compensó la inercia mostrada por otros que, en teoría, habían tenido a la fecha excelentes resultados.

El ser humano es un misterio; quien lo debe podrá generar evaluaciones más certeras sobre competencias y habilidades reales. Para trabajos de alto estrés —una guerra, un viaje espacial— seguramente existen metodologías que ponen a prueba al individuo y su capacidad para enfrentar crisis. Estos conocimientos del campo de la psicología deberían ser incorporados a los sistemas de evaluación de las empresas.

El humilde consejo de Aníbal Mujica es que los directores incorporen dichos conocimientos en la evaluación a sus colaboradores, tengan en cuenta el grado de dificultad al que se enfrentó su colaborador, pregunten cuántas crisis manejó esta persona y evalúen cómo fueron las reacciones. Eso explica por qué a veces se pierden personas con resultados promedio, para nada excepcionales, que en otra organización transforman y potencian equipos de alto desempeño. En las entrevistas de trabajo, Mujica suele preguntar más por las derrotas y proyectos fallidos del entrevistado, que por sus logros y acreditaciones. Para él un experto en crisis con recursos y soporte puede convertirse en un líder excepcional.

1.9.4. “El efecto multiplicador del ejemplo”

Un gerente debe tener la capacidad para predicar con el ejemplo. No hay nada más motivador que ver a un líder al lado de las personas y no esperando que le lleven un reporte de incidencias o resultados; ahora bien, esto por sí solo no es suficiente.

Los líderes de las organizaciones deben desarrollar la habilidad de conocer bien a sus equipos, identificar los liderazgos naturales, personas que son multiplicadores de conductas positivas que generan en el resto una reacción en cadena de acciones para resolver una crisis.

Estas personas deben recibir la valoración que merecen y deben ser mostradas una y otra vez al grupo, a través de los canales de comunicación interna, como recordatorio constante de que personas “normales” tienen el potencial para escalar montañas.

En la crisis de 2017 apareció un aliado imprevisto. Nunca se había convocado a voluntarios de otras áreas para participar en el proceso de limpieza y recolección de lodo de los accesos de la fábrica de Huachipa, ya que esa labor se hizo con compañías especializadas y operarios de la fábrica. En medio del caos, de manera altruista y genuina un grupo de ejecutivos de ventas pidieron a sus jefes “participar de este proceso” como voluntarios porque querían ser parte de la solución más rápida de recuperación. Las imágenes de vendedores, con ropa de operarios de fábrica, ayudando como “uno más”, fue muy poderosa para contagiar a todos el verdadero sentido de dueño. Al final de la crisis, a estas personas se les hizo un emotivo reconocimiento. Después de todo, a todos llena de orgullo tener compañeros así.

En conclusión: hay que estar al lado de las personas en los momentos de crisis e identificar conductas o liderazgos positivos que sean mostrados al resto.

1.9.5. “Le gente es la prioridad entre los objetivos que hay que proteger”

Una crisis que ponga en riesgo la continuidad de una empresa en marcha debe tener como objetivo indiscutible volver a la normalidad. Pero una empresa sin personas es peor que una crisis; por eso, nunca debe descuidarse la estabilidad del grupo humano.

Este interés en las personas debe ser genuino. No es coherente dedicar dinero, tiempo y esfuerzo a recuperar activos, y en paralelo tener empleados que perdieron sus activos personales en medio del impacto del fenómeno de El Niño. Ambos deben ser tratados como prioridades, buscando las soluciones adecuadas.

Mujica debió decidir qué hacer con las personas que tenían un salario con un porcentaje alto de componente variable (dependían de generar ventas o generar resultados y nada obligaba a la empresa a pagarles, menos aún en las circunstancias de impacto económico de la crisis). Sin embargo, el director no dudó ni un solo minuto proponer a sus jefes que se les pagara como si el componente variable se hubiese alcanzado al 100%. Sin duda, esto generó un mensaje poderoso: ratificar que la empresa contaba con ellos en el futuro inmediato.

Con respecto a aquellos que perdieron activos personales —afortunadamente muy pocos— se les asignó una ayuda extraordinaria y se les concedió tiempo libre remunerado para que lo dedicaran a resolver los temas personales.

La mayor recompensa para la Compañía fue contar con la reciprocidad absoluta de las personas que en todo momento emplearon tiempos y pasión extra en la recuperación del negocio.

Consejo final: las personas son lo primero, conocer bien la situación del grupo al que se dirige, potenciar el sentido común de la responsabilidad social, pero empezar con los propios colaboradores.

1.9.6. “Las letras pequeñas de la receta médica”

Hay una larga lista de decisiones erróneas, de cosas que no salieron bien, y resultados inesperados. A cada uno de ellos se ha logrado enfrentar y revertir. Dos años después de la crisis, la compañía que lidera Aníbal Mujica ha duplicado el volumen de ventas que tenía en promedio antes de la crisis, cuenta con un mayor portafolio, ha desarrollado un vínculo más fuerte con los clientes y mantiene un equipo de seres humanos con talento probado para seguir creciendo.

Hoy, la compañía es mejor que la que era antes del verano de 2017. De hecho, en medio de la recuperación se decidió “innovar” en procesos de atención al mercado con proyectos de mucho riesgo, porque ese año —2017— ya no se alcanzarían las metas financieras y comerciales anuales. En otras palabras, esto se capitalizó perdiendo el miedo a equivocarse. Un par de esos proyectos fueron transformacionales y hoy son una ventaja competitiva en el negocio de CBC en algunos canales.

¿Qué recomendaciones dejó la crisis para estar preparados para el futuro? A continuación, se detallan algunas de las más importantes, dentro de un plan de previsión de crisis que no debe faltar por ninguna razón:

- Revisar anualmente las condiciones de las pólizas de seguro que posee la organización y hacer un ejercicio con números para simular una crisis o impacto, por ejemplo, un lucro cesante hipotético. Reunirse con el corredor o bróker para entender cómo se efectuaría una indemnización. Seguramente, el equipo financiero de la compañía leerá con más atención, las “letras pequeñas” de cada párrafo o cláusula de las pólizas.
- La paralización del sistema de producción de una compañía es una gran crisis; por eso, es fundamental realizar un simulacro de desde dónde llegarían posibles fuentes de abastecimiento o qué compañías podrían fungir de *copacker* para sus productos. O, si fuese el caso, de dónde podría importar productos sustitutos. Ese ejercicio anual garantiza una revisión de “con quién se puede contar” en caso de una crisis.

- Tener buenos y excelentes proveedores no es suficiente. Para los insumos críticos se necesitan proveedores alternativos, y esa relación debe ser “cultivada” constantemente. Existen políticas de abastecimiento en todas las compañías; solo hay que revisar si está cubierto el 100% de los insumos estratégicos, con alternativas viables y reales.
- Valorar y auditar el sistema de atención a clientes. Más allá de la participación de mercado que puedan tener los productos de la compañía, debe evaluarse qué piensan los clientes sobre el nivel de servicio de la empresa, y fomentar que los ejecutivos de venta conozcan a sus clientes. Esta antigua regla de cualquier manual de ventas es poderosa cuando se enfrenta con una crisis de interrupción de negocio.
- Toda compañía debe tener un simulacro de interrupción de negocio. Se trata de un ejercicio que la obliga a revisar dónde pueden estar sus debilidades. En este simulacro deben participar todas las áreas. Y se debe efectuar una vez al año.
- Una empresa no es una isla. Por muy poderosa que sea, su impacto e interrelación con el medio donde actúa es evidentemente un elemento estratégico. Toda organización debe tener buena relación con comunidades, autoridades, competidores, entre otros.
- Es un ecosistema complejo, donde la carta de presentación debe ser actuar con transparencia y respetando el límite establecido. La organización pasa a depender de ese ecosistema cuando enfrenta una crisis. Por eso, es indispensable generar relaciones transparentes y éticas con el entorno.

1.9.7. “Actitud sin aptitud no es sostenible”

Al final, las crisis son resueltas o no por seres humanos, aferrados a un timón que va a conducir una nave a puerto seguro o directo a una catástrofe. En esos momentos la actitud de los líderes es fundamental y con un impacto muy alto en la motivación del grupo. Pero no debe confundirse con carisma o exceso de confianza. Cuando se lidera una crisis se debe tener presencia para influir sobre el resto de las personas que van a ejecutar medidas o acciones, pero esto se debe proyectar con preparación técnica, experiencia, enseñando y no solamente inspirando.

Todo directivo debe prepararse para liderar. ¡No hay peor cosa que una persona poco apta liderando una crisis! Una persona puede motivar al resto si tiene un verbo cautivador; puede motivar al resto si posee el don de la palabra emotiva. Pero para ser constante en una línea de tiempo, debe ser apto en el negocio que trabaja y para orientar personas. Sobre todo,

ser apto para resolver problemas. Como meta personal, un líder debe tener a su lado gente mejor que él, que tenga estas cualidades.

1.10. La empresa hoy, junio 2019

“Los hombres no se hacen a partir de victorias fáciles, sino en base a grandes derrotas” (Shackleton).

El capítulo final es que los hombres y mujeres que hacen posible este proyecto en Perú salieron fortalecidos de esta gran crisis.

Veintiocho meses después, más de 1.000 colaboradores tienen la experiencia de manejar crisis de gran impacto y valoran mucho más cuánto cuesta llevar los productos de la compañía hasta el consumidor peruano. Gente joven que tuvo que asumir posiciones de liderazgo no estaba preparada, pero recibieron el entrenamiento real de manejo de crisis.

Algunos de los involucrados crecieron en la escala de responsabilidades y hoy ocupan posiciones de liderazgo en Perú y en otros países donde tiene operaciones CBC.

Gente de la base: vendedores, operarios de fábrica, operadores de camiones de entrega, hoy conforman una compañía que siguió creciendo en ventas, incluso por encima del crecimiento del mercado. Además, han logrado algunos récords de producción y ventas, entre 2018 y 2019.

La fábrica de Huachipa-Lima ha recibido nuevas inversiones que aumentaron su capacidad de producción y, en enero de 2018, CBC compró el 100% de las instalaciones a Backus Perú.

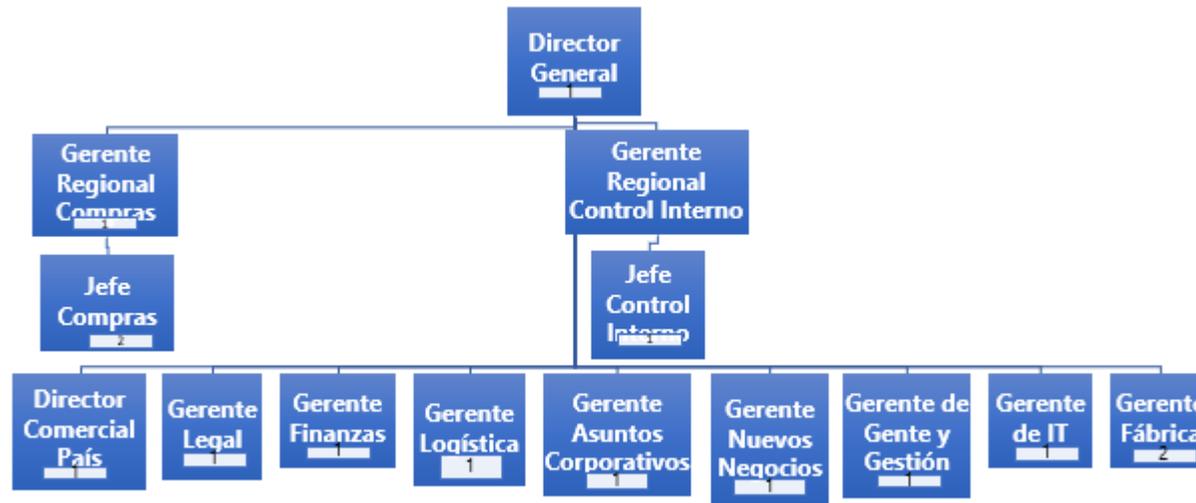
La fábrica del norte de Perú, en el año 2018 finalizó entre las tres primeras fábricas del Grupo CBC, en la premiación del Programa de Excelencia que reconoce a las mejores. Fue ganadora de la Estrella de Excelencia, mérito por ejecutar a un nivel superior prácticas de sostenibilidad y eficiencia.

A raíz de la crisis del verano de 2017, CBC potenció su distribución en canales que hasta ese momento eran muy costosos. Por ejemplo: tiendas de conveniencia o —como se las denomina en Perú— grifos, con propuestas de *go to-market* rentables que fueron diseñadas en plena crisis para la recuperación de operaciones, como parte de una serie de proyectos que buscaban aumentar la rentabilidad.

Los meses posteriores a la crisis, el área comercial revisó de manera profunda su esquema de atención a clientes en Lima y presentó un proyecto de expansión, que fue aprobado con recursos adicionales, permitió ampliar el portafolio y la cobertura, además de crecer en tiendas relevantes de la industria.

Apéndice

Organigrama CBC Perú



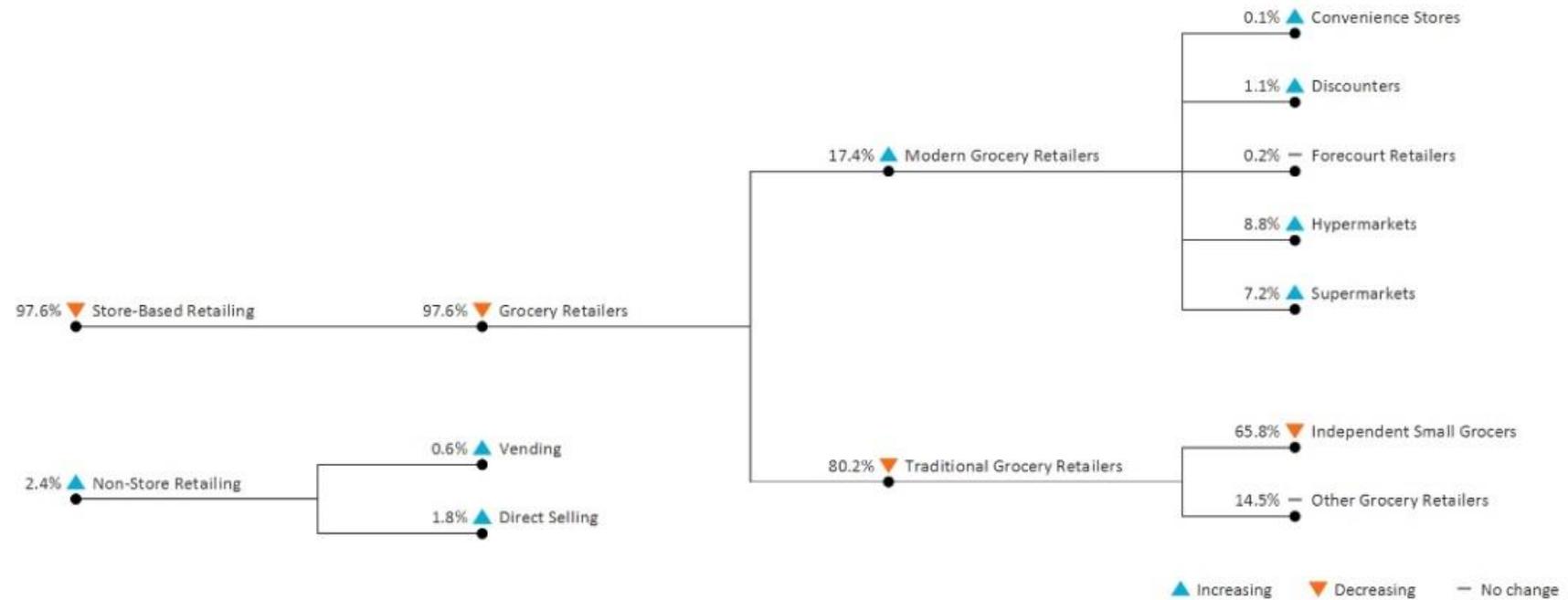
UNIVERSIDAD DE PIURA

Fuente: elaboración propia.

Anexos

Anexo 1. Canal de distribución de bebidas no alcohólicas en Perú

Crecimiento porcentual 2012-2017

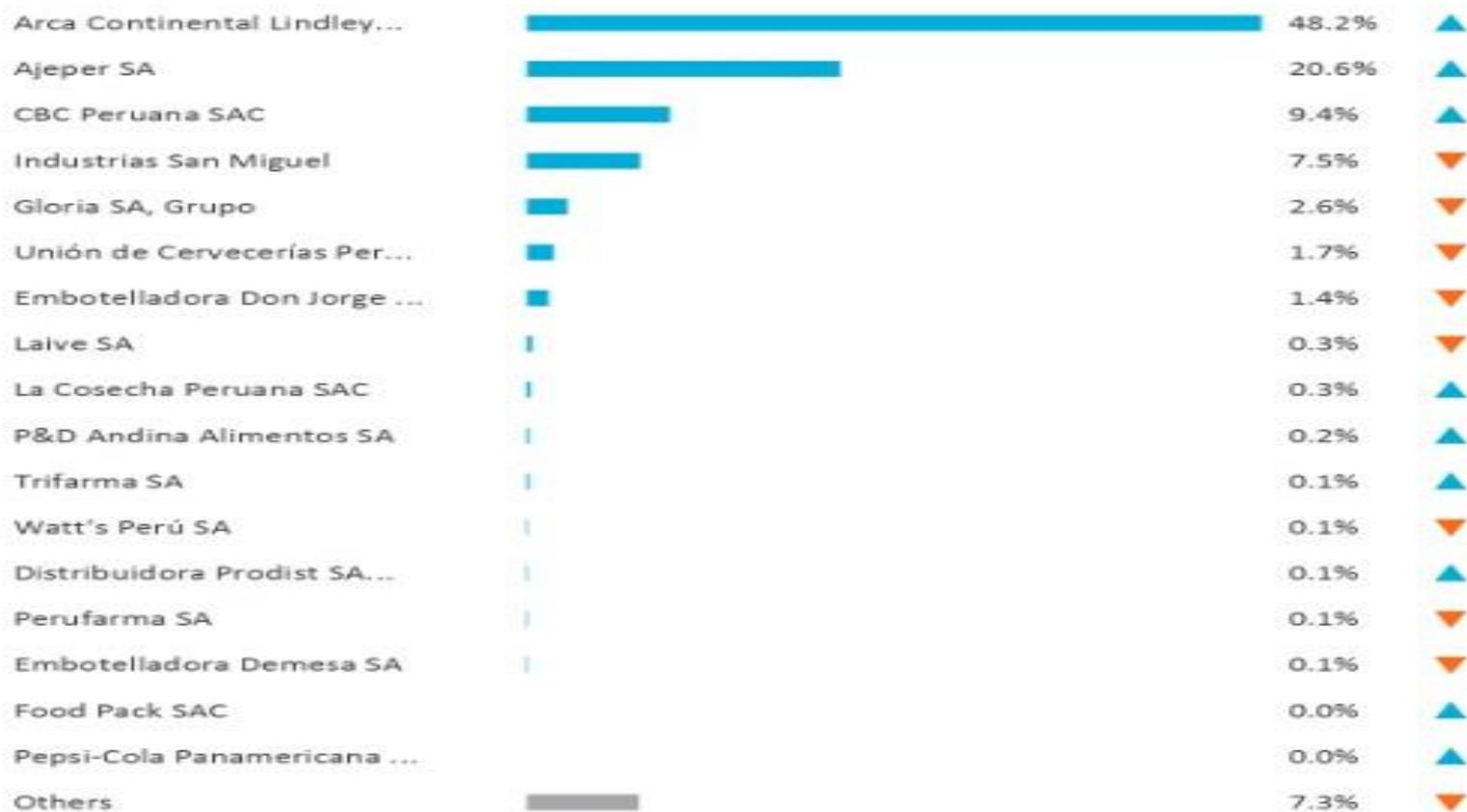


Fuente: Copyright 2019a por Euromonitor International. Reimpreso con permiso.

Anexo 2. Porcentaje de las bebidas no alcohólicas por compañía en Perú

Company Shares of Soft Drinks in Peru

% Share (NBO) - Off-trade Volume - 2017



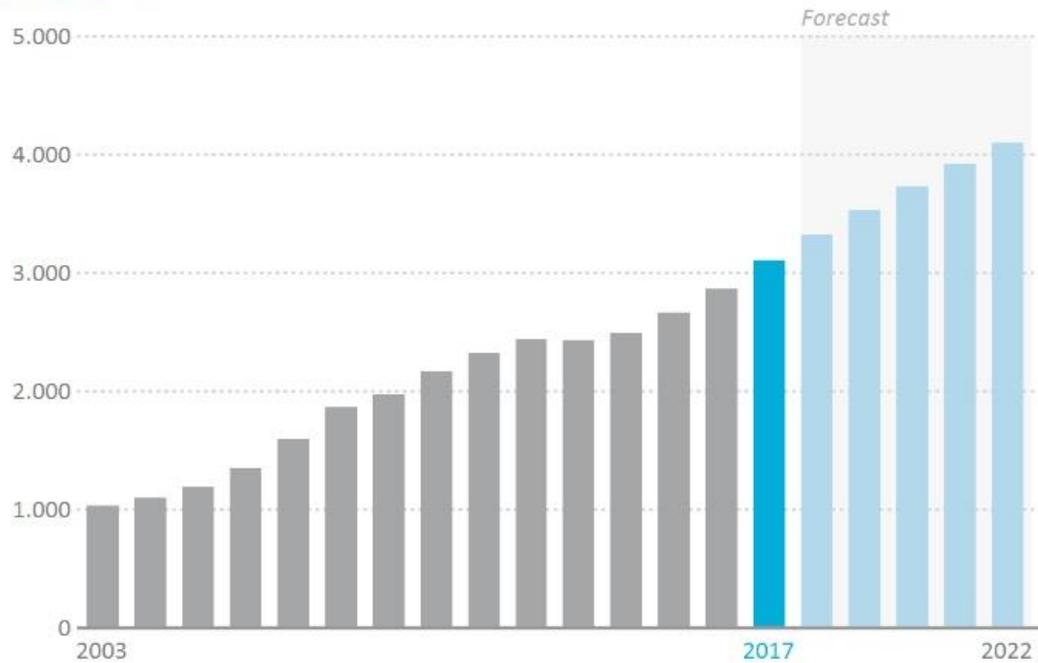
Fuente: Copyright 2019b por Euromonitor International. Reimpreso con permiso.

Anexo 3. Ventas de bebidas no alcohólicas Por millón de litros en Perú 2003-2022

Sales of Soft Drinks in Peru

Off-trade Volume - million litres - 2003-2022

3.094



Fuente: Copyright 2019c por Euromonitor International. Reimpreso con permiso.



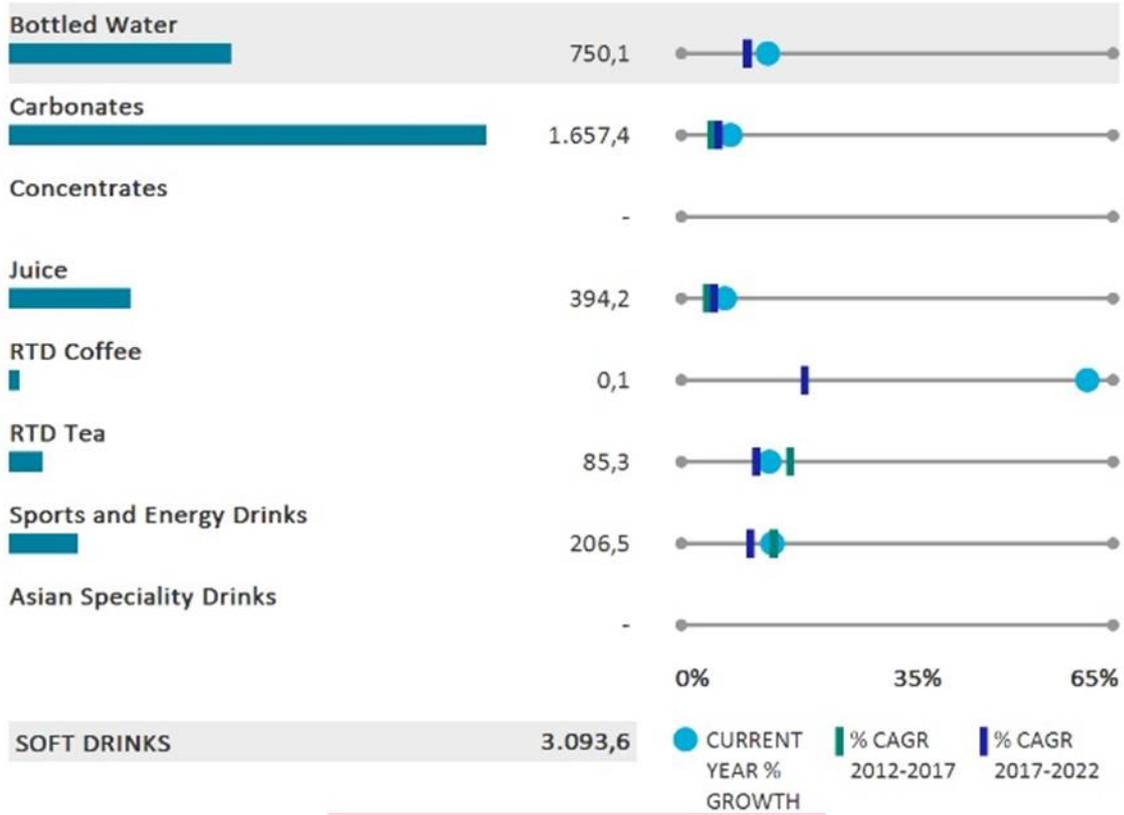
Anexo 4. Ventas de bebidas no alcohólicas por categoría

Sales of Soft Drinks in Peru by Category

Off-trade Volume - million litres - 2017

Growth Performance

Click on a Category to update Sales Chart



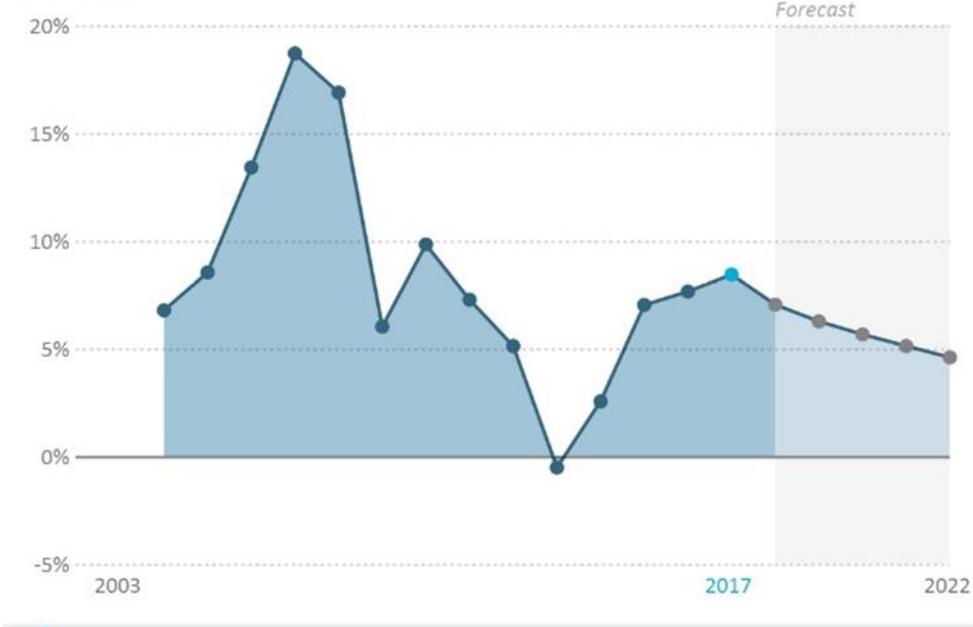
Fuente: Copyright 2019d por Euromonitor International. Reimpreso con permiso.

UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 5. Rendimiento de las ventas de bebidas no alcohólicas en Perú

Sales Performance of Soft Drinks in Peru
% Y-O-Y Off-trade Volume Growth 2003-2022

8.4%



Fuente: Copyright 2019e por Euromonitor International. Reimpreso con permiso.



Anexo 6. Contribución de la industria de bebidas no alcohólicas

Principales resultados



S/4,192 millones es el impacto de la industria en el **valor agregado**, lo que equivale al 4.8% del PBI manufacturero.



53 mil **empleos** generados por la industria en el 2017, de los cuales 7,299 se generaron de forma directa.



US\$ 77 millones generados en exportaciones de bebidas no alcohólicas en el 2017, US\$ 29 millones más que el año 2012 (+61%).



15% ha incrementado la productividad laboral de la industria en cuatro años (2012 – 2015).



S/3,079 millones de **inversión acumulada** por la industria en el periodo 2012-2017, siendo el 67% compras de origen nacional.



S/1,051 millones pagados en **impuestos** en el 2017, representando el 1.3% de la recaudación total.



S/760 millones es el gasto en **envases PET**, lo que representa el 23% del PBI de caucho y plástico



S/508 millones pagados en **ISC** en el 2017, lo que equivale al 14% de los impuestos recaudados en ISC a nivel nacional.



S/476 millones es el gasto de la industria en **azúcar**, lo que representa el 23% de las compras de la industria y 1.3% del PBI agropecuario



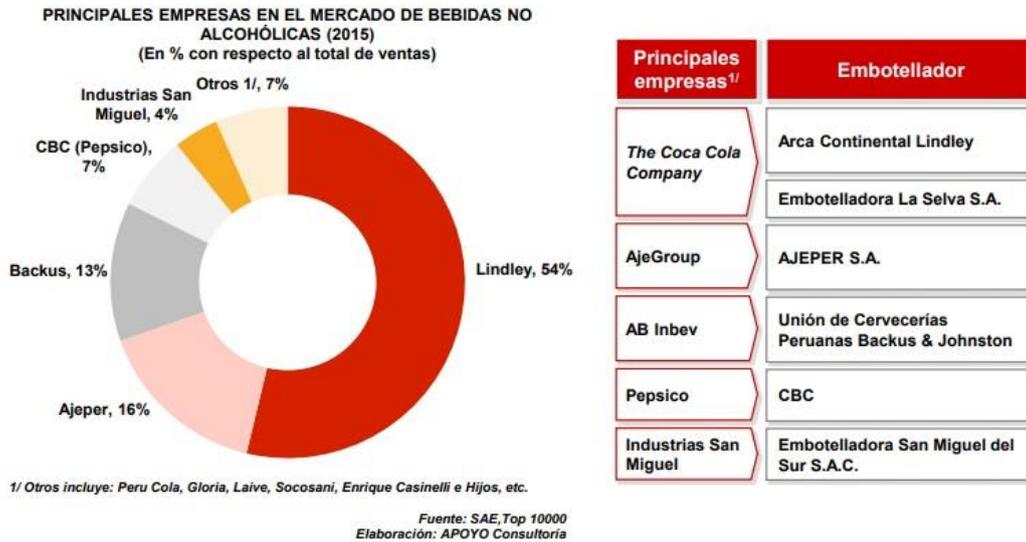
S/31.4 millones de **aportes voluntarios y donaciones** realizados por las principales empresas de la industria.

Fuente: Apoyo Consultoría (2019).



Anexo 7. Ventas de la industria concentradas en cinco empresas

- Corporación Lindley (en adelante Lindley), embotelladora de *The Coca Cola Company*, es el principal vendedor de bebidas no alcohólicas, con el **54% de participación en el mercado** en el 2015, seguido de Ajeper, que cuenta con el 16% del mercado.



Fuente: Apoyo Consultoría (2019).



Anexo 8. Situación en Panamericana Norte



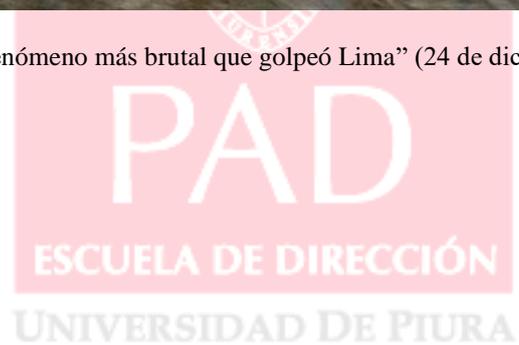
Fuente: “Huaicos en Perú: Panamericana Norte permanece interrumpida por desborde del río La Leche” (24 de marzo de 2017).



Anexo 9. Brutal golpe del fenómeno El Niño



Fuente: “El niño costero, el fenómeno más brutal que golpeó Lima” (24 de diciembre de 2017).



Anexo 10. Desborde del río Huaycoloro



Fuente: “Perú: río Huaycoloro se desbordó en Lima y bloqueó distrito de SJL” (1 de febrero de 2017).



Anexo 11. Estado de emergencia en Lima



Fuente: “Emergencia en Lima por lluvias, huaicos y desborde de ríos” (18 de marzo de 2017).

Anexo 12. El fuerte impacto en Tambogrande



Fuente: Piura lluvias han aislado 5 mil personas en Tambogrande (17 de marzo de 2017).



Anexo 13. Registro de lluvias 2016-2017



Fuente: “227 huaicos se han registrado en el período de lluvias 2016-2017” (14 de marzo de 2017).



Capítulo 2. *Teaching Note*

2.1. Resumen – Un caso de crisis

Este caso aborda la crisis que atravesó la Compañía de Bebidas CBC, durante el verano del año 2017 en Perú que, a consecuencia del fenómeno climatológico de El Niño, sufrió la suspensión temporal de sus dos centros de producción (Sullana, en el norte, y Huachipa, en Lima). La consecuencia inmediata fue la salida del mercado de sus productos, el riesgo de reputación comercial y, sobre todo, el examen riguroso a sus gerentes sobre el arte de decidir y ejecutar un plan de recuperación que involucraba personas, activos y daños económicos.

A lo largo del caso, se exponen los distintos aspectos que se tuvieron en cuenta para decidir prioridades, y el cuestionamiento de por dónde empezar cuando una compañía en marcha detiene sus operaciones por una causa externa al negocio y debe generar un plan cohesionado que permita conectar a las personas con un objetivo.

Los elementos externos como el fenómeno de El Niño son impactos que, si bien se pueden predecir con alguna anticipación y grado de intensidad, someten a las compañías que operan en Perú a un constante simulacro de prevención, pero sin poder abarcar el grado de impacto en temas tan sensibles como vías de comunicación, programa de limpieza de cauces de ríos o programas de prevención de impactos ambientales en la población. Eso hace que el ejercicio y la toma de decisiones de una compañía que enfrenta estos fenómenos sean más complejos. A lo largo de la lectura del caso se menciona varias veces que, en paralelo al plan de recuperación de la producción de la compañía, hubo que lidiar con la propia seguridad de los empleados y las comunidades vecinas.

Las recomendaciones al final del caso detallan los aprendizajes del equipo de gerencia y son puntos básicos para desarrollar “con anticipación” a una crisis, constituyendo, además, un aporte genuino para otras compañías que puedan enfrentarse a una crisis de suspensión de actividades.

Desde el punto de vista del análisis, el caso aborda tres aspectos relevantes: 1) Gestión de personas, 2) Procesos y 3) Toma de decisiones. En cada uno de ellos se incluyen recomendaciones para eventos que en el futuro puedan enfrentar los líderes de cualquier organización empresarial. En el tema de Procesos se realiza un análisis situacional del momento en cuestión, pero, en la práctica, dicho análisis fue más un marco de pensamiento (experiencia de los líderes, rutinas, conocimiento del negocio), no analizado previamente para tomar decisiones. Sin embargo, se considera efectuar en caso de crisis.

2.2. Objetivos pedagógicos

Este caso puede servir de base para discusión en clases que aborden temas relacionados con la toma de decisiones y la gestión de personas. Así como del desarrollo de una cultura corporativa como un elemento diferenciador de las organizaciones. El plan de continuidad de una compañía también es un objetivo para desarrollar con este caso: qué es y qué aspectos hay que tener en cuenta.

Además, puede servir como material a cursos de liderazgo y formación de gerentes. Si bien el aspecto teórico se puede manejar desde la perspectiva del desarrollo de habilidades para la gerencia, saber cómo un grupo de personas actuaron ante una crisis, sus conclusiones, qué hicieron bien y qué hicieron mal, ofrece un material de “laboratorio” como referencia para otros eventos.

Resumen de los principales conceptos a desarrollar:

- Crisis: qué es y los principales aspectos que involucra.
- Análisis situacional de una compañía con la matriz FODA.
- Plan de recuperación de una compañía.
- Toma de decisiones: cómo se prioriza.
- Aprendizajes a partir de una crisis.
- Cultura de una organización: conceptos e importancia.

2.2.1. Oportunidades de análisis del caso

Enfoque del plan de recuperación de una compañía: aspectos que debería considerar, o cuáles deberían ser los principales elementos. Discusión en clase acerca de los distintos elementos a considerar, según la Figura 1.

Figura 1. Plan de recuperación de una compañía

Activación del Plan de Continuidad de Negocio



Fuente: elaboración propia.

Enfoque para la toma de decisiones: el capítulo 1.7 del caso explica cómo fue el proceso de toma de decisiones en medio de la crisis, la priorización e impactos de cada una de ellas. La discusión por generar es:

¿Se puede priorizar ante una crisis o la actuación prevalece a un análisis de prioridades?

¿Siempre las personas son la prioridad en las organizaciones, o priorizar la recuperación de una compañía no es priorizar la estabilidad de las personas?

¿Los análisis situacionales e impactos para priorizar están correctos o se debieron considerar otros aspectos?

¿Cómo asignar peso o valor a la priorización?

Se deberían estudiar las Tablas 1 y 2 del caso y cuestionar si el peso de la priorización se corresponde con el análisis situacional (FODA).

Enfoque del impacto de medidas: se deben considerar los siguientes factores y cuestionar el éxito de las medidas con los siguientes enfoques:

Priorización versus impacto en el objetivo final.

Medición de tiempos.

Preparación de las personas.

Influencia de la cultura y del trabajo de equipo (Comité de Crisis).

Delegación de autoridad versus rapidez para actuar.

Ejemplo del liderazgo o predicar con el ejemplo. Impacto en las organizaciones.

Enfoque de los aprendizajes a partir de la crisis. Se debe plantear o generar una discusión abierta de crisis hipotéticas y examinar cómo influyen la cultura, la toma de decisiones, la evaluación de talentos, el ejemplo, la gente, la aptitud. Se les pide a los alumnos que desarrollen un ejemplo de crisis en sus actividades y cómo los siguientes elementos fueron determinantes:

La Cultura, primero la cultura. Cómo influye en el manejo de las crisis en las organizaciones.

Tomar decisiones o aprender a nadar. Cómo generar confianza para que los empleados de una organización tomen decisiones, aunque se equivoquen.

Nada mejor que una crisis para evaluar talentos. Cómo realizar la evaluación continua a las personas.

El efecto multiplicador del ejemplo. Liderazgo en acción; cómo fomentar líderes genuinos que dirijan con el ejemplo).

La gente es la prioridad entre los objetivos que deben protegerse. Cómo ser genuino en el interés a las personas.

Actitud sin aptitud no es sostenible. Cómo incentivar que la gente se prepare y generar más conocimiento).

2.3. Preparación del instructor

Considérense los siguientes materiales y libros de apoyo:

- Lectura del caso y sus anexos.
- *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día que todo está en contra nuestra?*
Paul Remy – 2016.
- *50 autopsias de crisis ¿Por qué el manejo mata más que el problema?*
Paul Remy – 2018.
- *Empresas que sobresalen: ¿Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no?*
Jim Collins – 2018. Traducción de Jorge Cárdenas Nannetti - 2013.
- *Las siete etapas para realizar un DAFO con éxito.*
Aitor Díaz Lucas – 2018.
- Plan del desarrollo del caso – Preguntas clave
- Esquema de pizarras y los aspectos sugeridos para desarrollar en cada sesión.

2.3.1. Sesión No. 1

Preguntas clave:

- ¿Qué es una crisis? - Factores para considerar en las organizaciones.
- ¿Cuáles son los factores críticos del caso que reflejan una crisis?
- ¿Las organizaciones deberían estar preparadas para las crisis?
- ¿Análisis FODA, qué es, como se elabora? Defina un FODA en equipo.
- ¿Cómo priorizar en una organización?

Figura 2. Pizarra N° 1

Plan de Desarrollo del caso : Pizarra # 1

Área de Discusión	Puntos Claves	objetivo
<ul style="list-style-type: none">✓ Que es una crisis y los impactos en la Organizaciones.✓ Caso de Estudio : principales impactos o riesgos a que se enfrentaba la Compañía.	<ul style="list-style-type: none">✓ Aspectos Vulnerables de una Compañía que pueden estar expuestos en una crisis.✓ Plan de Continuidad de una compañía.✓ Priorización de tareas y áreas a proteger en una crisis.✓ Elaboración análisis FODA de una Organización.	<ul style="list-style-type: none">✓ Entender principales actores de una crisis en las Organizaciones.✓ Entender como priorizar cuando se trata de enfrentar crisis.✓ Entender papel de los líderes de una organización en el manejo de una crisis.

Tiempo
✓ 30 min.

Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Sesión No. 2

Preguntas clave:

- ¿Qué es un plan de continuidad de negocios? Factores para considerar.
- ¿Cómo se deben preparar las organizaciones para una crisis?
- ¿Funcionan los simulacros para enfrentar una crisis?
- Defina un plan de continuidad en equipo. Tome el caso en estudio: ¿qué haría igual, y por qué? ¿Qué haría diferente y por qué?

Figura 3. Pizarra N° 2

Plan de Desarrollo del caso : Pizarra # 2

Área de Discusión

✓ Plan de Continuidad de una Organización.

Puntos Claves

Activación del Plan de Continuidad de Negocio



El diagrama muestra un círculo central con el texto "Prioridades Plan de Continuidad de Negocio". Alrededor de él hay cinco círculos conectados por flechas que indican un ciclo de prioridades: "Reanudar las operaciones lo antes posible", "Proteger el medio ambiente", "Lograr las conexiones con los principales clientes y proveedores", "Mantener la confianza en la empresa" y "Evitar pérdidas de vidas".

Plan de emergencia

- ✓ Evacuación de los colaboradores
- ✓ Atención de la emergencia

Comité de crisis

- ✓ Evaluación de daños
- ✓ Estimación de tiempo de interrupción
- ✓ Definición de estrategia para garantizar la continuidad de las operaciones críticas (Producción, Distribución y Ventas.)

Activación del plan

- ✓ El plan se **ACTIVA** cuando: Los daños requieren un plazo de reparación desde **72 horas** hasta un plazo indefinido
- ✓ El plan **NO** se activa cuando: Los daños requieren reparaciones dentro de un plazo menor a 72 horas



objetivo

- ✓ Entender cuales son los principales elementos del Plan de continuidad de negocios, de una Organización.
- ✓ Entender importancia de simulacros para mantener a las organizaciones preparadas para las crisis.
- ✓ Inducir al alumno a crear y presentar un Plan de Continuidad de negocios para un caso específico o hipotético.



Tiempo

✓ **30 min.**

Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Sesión No. 3

Preguntas clave:

- Proceso toma de decisiones. Factores para considerar.
- Tome el caso en estudio: con respecto a las medidas tomadas, ¿qué haría igual, y por qué? ¿Qué haría diferente y por qué?
- ¿Cuál es el peso del liderazgo y la formación de las personas en la toma de decisiones?

Figura 4. Pizarra N° 3

Plan de Desarrollo del caso : Pizarra # 3

Área de Discusión	Puntos Claves	 objetivo
<ul style="list-style-type: none">✓ Proceso de toma de Decisiones de una organización.✓ Ejemplo del caso : el impacto y análisis de las medidas tomadas. <div style="text-align: center;"> Tiempo</div> <p>✓ 30 min.</p>	<p>Enfoque del impacto de medidas. Se deben considerar los siguientes factores y cuestionar el éxito de las medidas bajo los siguientes enfoques :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Priorización vs impacto en el objetivo final.✓ Medición de tiempos.✓ Preparación de las personas.✓ Influencia de la cultura y trabajo de equipo (Comité de Crisis).✓ Delegación de autoridad vs rapidez para actuar.✓ Ejemplo del Liderazgo o predicar con el ejemplo. Impacto en las organizaciones.	<ul style="list-style-type: none">✓ Entender y cuestionar el proceso de toma de Decisiones en una organización.✓ Cuestionar las medidas tomadas en el caso, bajo el enfoque de los puntos clave.✓ Pedir al alumno :<ul style="list-style-type: none">- ¿Qué hubiese hecho diferente y porque ?- ¿Que medidas adicionales hubiese tomado?- Un ejemplo del alumno de una decisión tomada y que papel jugaron los aspectos de preparación de las personas y el liderazgo que ejercieron estas.

Fuente: elaboración propia.

2.3.4. Sesión No. 4

Preguntas clave:

- La cultura en las organizaciones. Factores para considerar.
- ¿Es importante la cultura en una organización? ¿Cómo se implanta la cultura en una organización?
- Tome el caso en estudio: con respecto al impacto de la cultura corporativa, ¿cómo influyó en las medidas tomadas? ¿Qué haría diferente y por qué?
- ¿Cuál es el peso de la cultura en los procesos de crisis?

Figura 5. Pizarra N°4

Plan de Desarrollo del caso : Pizarra # 4

Área de Discusión	Puntos Claves	Puntos Claves
<ul style="list-style-type: none">✓ La Cultura en las organizaciones.✓ Ejemplo del caso : ¿Que aspectos de la cultura se resaltan en la lectura? Y su impacto en el desarrollo de la crisis.	<p>Enfoque de los aprendizajes de la crisis. Se debe plantear o generar una discusión abierta de crisis hipotéticas y como influyeron los siguientes aspectos, pedir a los alumnos que desarrollen un ejemplo de una crisis en sus actividades y como los siguientes elementos fueron determinantes :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La Cultura : Como influye en el manejo de las crisis en las organizaciones.▪ Como Generar confianza que los empleados de una organización tomen decisiones y se equivoquen.▪ Nada mejor que una crisis para evaluar talentos : como hacer evaluación continua a las personas.▪ El efecto multiplicador del ejemplo : Liderazgo en acción, como fomentar lideres genuinos que lideren con ejemplo.	<p>Cont:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La gente es la prioridad entre los objetivos a proteger : (Como ser Genuino en el interés a las personas).▪ Actitud sin aptitud no es sostenible : (Como incentivar que la gente se prepare y generar mas conocimiento). <div style="text-align: center;"><p>objetivo</p></div> <ul style="list-style-type: none">✓ Entender y cuestionar la importancia de la cultura en las organizaciones..



Tiempo

✓ 30 min.

Fuente: elaboración propia.



Bibliografía

- Apoyo Consultoría. (2018). Contribución económica de la industria de bebidas no alcohólicas en el Perú [Diapositivas de Power Point]. Documento interno de CBC, no accesible al público.
- CBC. (s. f.). Quiénes somos. Recuperado de <https://cbc.co/quienes-somos/>
- CBC Perú: “Entraremos a competir en still drink y néctares en próximos dos meses”. (11 de abril de 2016). Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cbc-peru-entraremos-competir-still-drink-nectares-proximos-dos-meses-116799-noticia/>
- El niño costero, el fenómeno más brutal que golpeó Lima [Fotografía]. (24 de diciembre de 2017). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/nino-costero-fenomeno-brutal-golpeo-lima-noticia-482836?foto=7> Plataforma_glr.
- El sector bebidas seguirá dinámico en inversiones en Perú durante el 2017. (11 de enero de 2017). Perú Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sector-bebidas-seguira-dinamico-inversiones-peru-durante-2017/?cv=1>
- Emergencia en Lima por lluvias, huaicos y desborde de ríos [Fotografía]. (18 de marzo de 2017). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/emergencia-lima-lluvias-huaicos-desborde-rios-145429>
- Euromonitor International. (2019a). Channel distribution for soft drinks in Peru [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2019b). Company shares of soft drinks in Peru [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2019c). Sales of soft drinks in Peru [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2019d). Sales of soft drinks in Peru by category [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2019e). Sales performance of soft drinks in Peru [Gráfico]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Huaicos en Perú: Panamericana Norte permanece interrumpida por desborde del río La Leche [Videos]. [Fotografía]. (24 de marzo de 2017). La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/859195-huaicos-en-peru-panamericana-norte-permanece-interrumpida-por-desborde-del-rio-la-leche-video/>

Perú: río Huaycoloro se desbordó en Lima y bloqueó distrito de SJL [Fotografía]. (1 de febrero de 2017). Peru.com. Recuperado de <https://peru.com/actualidad/mi-ciudad/peru-rio-huaycoloro-se-desbordo-lima-y-bloqueo-av-malecon-checa-noticia-496824-1572935>

Piura: lluvias han aislado 5 mil personas en Tambogrande [Fotografía]. (17 de marzo de 2017). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/piura/piura-lluvias-han-aislado-5-mil-personas-tambogrande-145282?foto=4>

¿Qué es el Fenómeno El Niño y cómo afecta al mundo? (10 de marzo de 2017). RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/todo-sobre-el-fenomeno-el-nino-noticia-828384>

Remy, P. (2016). Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día que todo está en contra nuestra? Recuperado de <https://www.casadellibro.com/ebook-manejo-de-crisis-ebook/9786123180409/6005222>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi]. (2014). El fenómeno El Niño en el Perú. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39848>

Zapata, R. (22 de marzo de 2017). Piura: más de 10 horas de lluvia y descargas eléctricas. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/piura/piura-10-horas-lluvia-descargas-electricas-407717>

“227 huaicos se han registrado en el periodo de lluvias 2016-2017” [Fotografía]. (14 de marzo de 2017). Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/227-huaicos-han-registrado-periodo-lluvias-2016-2017-69045>

UNIVERSIDAD DE PIURA