



FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD DE CHILE
CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER BUSINESS
ADMINISTRATION

Caso de estudio:

*Marine Harvest: Administración de una crisis
medioambiental*

Nombre alumno: Fernando Carrasco Cancino

Profesor guía: Ismael Oliva

Santiago de Chile, agosto 2021

A inicios de julio del año 2018, la empresa de capitales noruegos Marine Harvest se refirió a la fuga de 690 mil salmones de su centro Punta Redonda debido a un sistema frontal, donde fueron alarmados algunas autoridades nacionales. La Superintendencia del Medio Ambiente (SMA) ordenó medidas provisionales, como el retiro de las estructuras, la limpieza del fondo marino y sobrevuelos periódicos, entre otras.

El gerente general de la firma, Fernando Villarroel estableció que *“una vez superada la emergencia corresponderá hacer un exhaustivo análisis de las causas y eventos que la generaron, si bien no existieron escapes en otras compañías, sí hubo otros centros con daños de consideración por efectos del mismo fenómeno climático”*. Respecto a las medidas de la SMA, reveló que *“iniciaremos una investigación científica, con investigadores independientes, que permita precisar el probable impacto ambiental de este escape”*.

Sobre las responsabilidades, el gerente general afirmó que no han despedido a ninguno de sus trabajadores. *“Todo nuestro equipo está trabajando en la normalización de la situación que enfrentamos y hemos recibido la instrucción de hacer todo lo que sea necesario para enfrentar esta emergencia con los más altos estándares”*. Además aseguró sobre las pérdidas estimadas que *“se dispuso un presupuesto especial para las labores de recaptura. Puedo indicarle que estamos pagando \$7 mil por ejemplar recapturado a los pescadores artesanales”*.

En el año 2018 la ley establecía un plazo de 30 días para que la empresa recuperara al menos el 10% de ejemplares escapados. De no ocurrir, se presumía la existencia de daño ambiental. El gerente general indicó *“que la pesca y comercio ilegal de los salmones escapados se ha producido en forma intensiva en estos días. La mayor preocupación dice relación con la trazabilidad de los peces comercializados en lugares no autorizados y por la incerteza respecto de la manipulación y manejo de la cadena de frío de estos productos afirmando que las últimas muestras analizadas de los salmones recapturados ya no registran trazas de antibiótico”* [1].

El gerente general se preguntaba si la empresa estaba preparada para la crisis medioambiental que se aproximaba. ¿Cómo podría gestionar la crisis medioambiental que se aproximaba y minimizar los impactos negativos producidos por este evento?

INICIOS DE LA SALMONICULTURA

Los primeros esfuerzos en la acuicultura comercial chilena se realizaron en el período 1921-1973, principalmente con planes estatales, sobre cultivos extensivos y semi-intensivos. Inicialmente se crearon centros para moluscos que derivaron en una nueva actividad, la salmonicultura.

Sin embargo, la salmonicultura tuvo sus inicios en la década de los 80, esta se basó en apropiadas y ventajosas condiciones naturales del país, sus costos de producción, al entorno macroeconómico global y tanto al apoyo público como privado. Además, se crearon principalmente acciones como franquicias tributarias a las exportaciones, mejoramiento en el control de calidad y mayores facilidades portuarias. Con ayuda del gobierno y una estable política económica nacional, se incentivó la actividad privada logrando su apertura al comercio internacional [2].

El clima ideal en los ríos, lagos y mar que estuvieron en las regiones de Aysén y Los Lagos, motivó a varias empresas extranjeras para que desarrollaran centros salmoneros. Estas compañías iniciaron sus operaciones en el país sudamericano entre los años 80 y 90, pero al inicio del siglo 21, se desarrolló una política de Estado que entregó concesiones acuícolas por 25 años y fueron concedidas por el Ministerio de Defensa para la explotación del medio ambiente marino [3].

A la complejidad de las actividades realizadas en el ambiente marítimo abierto, se sumaban altos estándares de calidad a nivel mundial, existieron elevados costos asociados con los insumos y la necesidad para operar en zonas más aisladas.

La salmoneras nacionales competían con otras empresas a nivel internacional, tanto en su producción, comercialización de sus productos y compartían algunas partes del proceso productivo, sin embargo, habían quedado rezagados en inversiones, investigación y desarrollo, normativas anticuadas e inadecuadas, debilidades de personal específico para las operaciones y añadiendo su deficiente infraestructura, esto se debía principalmente a la velocidad de crecimiento del sector que no había permitido resolver ciertos problemas, cuya solución sería muy importante pudiendo regular mejor la industria salmonera a través de normativas legales del país [4].

CONSUMIDORES

En el año 2017, Chile generó US\$4.629 millones de dólares con una producción de 584.962 toneladas distribuida entre salmón Atlántico (US\$ 3.396 millones), salmón Coho (US \$787 millones) y trucha Arcoiris (US\$ 467 millones). Los clientes se concentraban fuertemente en cinco mercados: Estados Unidos con US\$ 1.606 millones (152 mil toneladas), Japón con US\$ 996 millones (131 mil toneladas), Brasil con US\$ 581 millones (99 mil toneladas), Rusia con US\$ 375 millones (47 mil toneladas) y China con US\$ 274 millones (32 mil toneladas), según datos de Sernapesca [5]. En el total de exportaciones del país destacaba la importancia relativa del salmón ya que casi se duplicaba en los últimos 7 años, pasando de 6,9% en 2010 a 11,8% en el 2017. (ANEXO 1)

Los estudios realizados habían indicado que existieron pocos consumidores de pescados en general, donde Chile consumía per cápita 13,2 kilos anualmente, mientras que el promedio mundial son 19,7 kilos. Algo para tener en consideración, era que el consumo de los años 80 y 90 correspondía a 0,63% y en el 2017, los datos entregados confirmaban que solo en la Región Metropolitana se destinaba el 4.7% del presupuesto familiar al pescado fresco. El 32% correspondía a carnes rojas y 17% a carnes blancas. La tendencia en el consumo de estos productos marítimos había aumentado por su buena presentación, diversidad, competencia de precios y adecuada calidad en la materia prima [6].

El gerente general de Index Salmón, Reinaldo Vidal Moreno, afirmó que *“no existe ciencia exacta de cuanto es el porcentaje que se deja para consumo nacional, pero puedo deducir que no sería mas de un 7%”*, es decir, 50 mil toneladas según lo cosechado ese año.

En el año 2016, el INE realizó el único estudio llamado “encuesta estructural de la industria del salmón” afirmando que las ventas nacionales ascendieron a US\$844 millones y que gran porcentaje correspondía a los US\$ 3.469 proveniente de las exportaciones. (ANEXO 2)

Sin embargo, existían un mínimo de empresas que reportan sus ventas nacionales como Australis (9%), Multiexport (8%), Los Fiordos (5%), Aquachile (4%) e Invermar (2%).

Los consumidores sustituyeron los salmones por otros pescados debido a un elevado precio, estos productos fueron considerados como pescados azules que tuvieron altos niveles nutricionales, es decir, eran ricos en ácidos grasos, principalmente el omega 3 y este ácido graso ayuda a controlar los niveles de colesterol y además, aportaron proteínas, yodo, fósforo, magnesio, calcio, hierro; y su consumo ayudó a prevenir riesgos cardiovasculares y minimizó los problemas de circulación en la sangre [7].

Los productos del mar que poseían similares aportes nutricionales eran otra variedad de pescados, como las truchas, sardinas, reinetas, atunes, merluzas, jureles, algas marinas y mariscos. Todos estos, fueron de fácil acceso para los consumidores, encontrándose en supermercados, terminales pesqueros y tiendas especializadas. El valor del salmón ascendía a \$9.450 por kilo, siendo un valor mayor que otro tipo de pescado que tenían equivalentes características [8].

La cadena de distribución que se realizó en la comercialización de salmones para el consumo interno se identificó varios eslabones que conllevaron al consumidor final. Esta comenzó en los centros de cultivo donde fueron cosechados. El salmón fue presentado en medallones, trozos enteros, filetes y surimi; que dependiendo de su forma de venta se distribuyeron en fresco-enfriado, congelado, conserva y ahumado. Existían variadas formas para llevar el producto final al consumidor ya sea directamente al retail y restaurantes o también pudieron participar mercados minoristas y centros de distribución dependiendo de la oferta y demanda del sector a distribuir. (ANEXO 3).

PROVEEDORES

Para cultivar salmón se requirió la utilización de bienes nacionales tales como: agua, playas, mar, ríos y lagos navegables. La administración del sector la realizaba el Ministerio de Defensa. Por este motivo, se necesitó el otorgamiento concesionario para estos terrenos y fueron denominados como áreas apropiadas para estos peces, lo que estaba definido por la Ley General de Pesca y Acuicultura (LGPA).

Durante su evolución en los años 90, las empresas salmoneras chilenas tuvieron un modelo productivo artesanal y sus esfuerzos internos eran dedicados al desarrollo de conocimientos tecnológicos específicos para la empresa. En este periodo, se produjo una notable expansión en

los servicios, tales como: laboratorios, métodos logísticos y modernos sistemas de transporte marítimo, aéreo y comercial. Entre las industrias salmoneras, se profundizó la tendencia a subcontratar empresas que realizaban mantenciones constantes y seguras. El número de proveedores aumentó y también su especialización, surgieron empresas locales que ofrecieron servicios medioambientales, capacitaciones para el personal, tecnologías sobre la alimentación del salmón, maquinarias de proceso y softwares computacionales. Como se pudo observar, esta industria fue evolucionando hasta convertirse en una actividad muy especializada, facilitando algunos procesos productivos que inicialmente eran propios de los trabajadores artesanales.

A comienzos del siglo 21, el mercado experimentó una fuerte modernización tecnológica cambiando metodologías de trabajo gracias a la transformación industrial, cuyo resultado produjo un incremento en el tamaño empresarial y además surgieron otras compañías salmoneras. Éstas comenzaron a financiarse con capital extranjero y aparecieron otros proveedores especializados.

COMPETIDORES

La acuicultura nacional se centró principalmente en 23 empresas. En particular, las 10 empresas con mayor nivel de producción acumulaban el 66% del total y completando las 20; sumaban el 94%. (ANEXO 4 y 5).

En el mundo, existieron mercados emergentes para la producción de salmón, donde ya exportaban a diferentes partes del mundo, pero lo hacían en menor medida que el producto nacional. Estos países, pudieron aumentar la producción y se convertirían en competidores si aprovechaban sus recursos naturales y realizaban nuevas inversiones en investigación y desarrollo, por ende, sus economías de escala se vieron favorecidas disminuyendo sus costos fijos y fueron más eficientes en los procesos internos del negocio.

El interés de los diferentes países se vio incrementado por su alta demanda que generó este negocio en el mundo. Argentina realizó investigaciones sobre las factibilidades para producir salmónes, específicamente en el Canal de Beagle, pero seguían algunas tramitaciones legales con la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura ya que infringió el Convenio de Diversidad Biológica, cuyo tema principal, es un acuerdo entre ambos países que prohibió el cultivo salmonero en esa región [9].

Los países oceánicos como Australia y Nueva Zelanda poseían extensos terreno de mar y playa, ellos estaban en tramitaciones gubernamentales que requerían un riguroso estudio y además existieron consultas a la comunidad local sobre el proyecto, donde los pueblos originarios habían tomado potestad en este tipo de decisiones.

En Rusia, se exportó 66.000 toneladas ese año. El difícil acceso a los smolts [10] ha impedido el crecimiento óptimo que esperaba la nación. Sin embargo, ellos importaron de Noruega, teniendo una mejor calidad que en otros países y con esto, realizaron correctamente el ciclo de vida del salmón para exportar su producción a otras latitudes [11].

IMPACTO DE LOS SALMONES EN EL MEDIO AMBIENTE

La industria salmonera había dado muchos beneficios a Chile, siendo el segundo país exportador de salmónes del planeta, solo superado por Noruega. Sin embargo, las empresas del rubro, tuvieron muchos problemas operacionales cuya consecuencia fue el daño medioambiental que generaron algunos procesos internos y escapes de salmónes. Estos eventos, eran concurrentes en varias empresas de la zona sur del país. Entre 2010 a 2018, se produjeron 87 eventos similares en las empresas Cermaq, Marine Harvest, Ventisqueros, Los Fiordos, Aquachile y Autralis Seefoods [12]. La segunda empresa presentaba mayores problemas, ya que se registraron sobre 50 accidentes con una cantidad fugada aproximada a 2 millones de salmónes en los últimos 8 años [13]. Estos acontecimientos no solo afectaban al medio ambiente, sino que también generaban problemas con los pescadores artesanales y el pueblo originario llamado Yagán, pues todo cultivo salmonero era perjudicial para algunos productos naturales como la centolla, merluza y pejerreyes [14].

La mega industria del salmón constituyó un gran dilema nacional. Inicialmente fue un espléndido negocio económico para el país, con grandes inversiones financieras, una gran producción y beneficiosos volúmenes de exportación, lo cual generó ganancias del primer mundo, pero tuvo un carácter tercermundista por sus estándares legales y laborales, además produjo destructivos procesos contaminantes que se realizaban en los centros de cultivo, generando diversos impactos no tan solo sanitarios y ambientales; sino que también produjo un daño colateral en el ámbito social y cultural de la región [15].

Los especímenes fueron alimentados con pellets, un alimento convertido en harina de pescado que fue mezclado con químicos. Una gran cantidad producida se quedó sobre el agua y otra parte llegó al fondo marino donde se juntaron con las heces de los propios salmones. El doctor en Oceanografía de la Universidad de California Tarcisio Antezana, explicó que la contaminación del agua por estos nutrientes, provocó floración de algas nocivas en el ambiente marítimo y prolongó las condiciones anaeróbicas [16]. Debido a esto, no existió crecimiento de plantas marinas produciendo una sobrepoblación con microorganismos que no aportaron este esencial elemento químico gaseoso y ralentizaron el proceso de descomposición. El año 2016, se realizó un estudio que fue presentado por Sernapesca, lo cual arrojó una variación del 16% al 19%, es decir, existió un incremento en las calificaciones anaeróbicas asociadas al cultivo salmonero [17]. Además de esto, hubo un hacinamiento donde fueron cultivados, produciendo una enfermedad llamada *Piscirickettsiosis*, lo que debieron ser tratadas con antibióticos, siendo Florfenicol el más utilizado para combatir estas nocivas bacterias [18].

Esta enfermedad, afectó vigorosamente al cultivo del salmón donde generó un fuerte impacto económico negativo para la industria si no fue tratada oportunamente, porque afectó el proceso productivo salmonero y su uso indiscriminado, conllevó un dudoso y preocupante aumento de producción. Los residuos del antibiótico, quedaron en el ambiente marino y fue imposible cuantificar la cantidad utilizada ya que no existió trazabilidad para su aplicación. Estos productos generaron residuos nocivos, produciéndose un gran problema si fueron consumidos por animales o personas, conllevando una potente amenaza para la salud pública a nivel global [19].

MARINE HARVEST

En el año 2006, la empresa Mowi creó el grupo Marine Harvest a través de 3 empresas independientes: Pan Fish, Marine Harvest y Fjord Seafood. La compañía tuvo presencia en 24 países, con 1.112 empleados nacionalmente para el año 2017 y 13.650 mundialmente, vendiendo los productos a más de 70 países. Su sede principal se ubicó en Bergen, Noruega; con respecto a Chile, la empresa operó con 2 plantas procesadoras ubicadas en la Región de Aysén y la Región de Los Lagos.

Marine Harvest fue una empresa integrada verticalmente que se dividió en 3 divisiones: alimentación de peces, cultivo de salmones y ventas/marketing.

- Alimentación para peces: esta división fue creada con el fin de producir pellet para la alimentación del salmón, obteniendo una óptima calidad en el producto final siendo su componente principal los costos asociados al cultivo del salmón. La primera planta fue construida en el año 2014 y debido a su óptimo rendimiento, se construyó otra el año 2017; ambas estuvieron ubicadas en Escocia.
- Cultivo de salmones: la empresa comenzó desde sus inicios con los smolts, estuvo en periodos de crecimiento del pez, su transición hacia el océano y vuelta al agua dulce donde fueron cosechados. En esta división, se realizaban todos los controles sobre las enfermedades asociadas al salmón, donde estuvieron en constantes procesos de investigación y desarrollo lo que generó una mejora continua del proceso.
- Venta y marketing: esta división realizaban la venta del salmón al consumidor final y su promoción con los clientes. Esta área estaba organizada estratégicamente en 39 fábricas ubicadas en todo el mundo y sus sedes principales fueron Estados Unidos y Canadá.

La misión de la empresa fue ser una sólida institución con una creencia de que cultivando el océano, se pudieron producir alimentos saludables, nutritivos y asequibles para toda la sociedad.

La visión de la empresa fue liderar una “revolución azul” donde se trabajó conjuntamente con las personas, medio ambiente y tecnología. Esto creó una mayor necesidad de proteínas en productos saludables producidos sosteniblemente al cultivar el océano. La estrategia fue ser un proveedor integral de proteínas del océano liderando todas las áreas claves, desde su producción en los alimentos para peces hasta el consumidor final.

Los valores utilizados que lideró esta revolución azul fueron: pasión por ser mejores cada día mejorando sus operaciones, el cambio para producir productos saludables, la confianza que se entregó en alimentos de calidad, compartiendo conocimientos y experiencia entre todas las partes involucradas.

Los participantes en esta revolución fueron:

- Proveedores: con ellos aseguró la óptima entrega de bienes y servicios.
- Talento humano: potenció su crecimiento laboral manteniendo un equilibrio con la vida personal.
- Inversionistas: a través de constantes reuniones enfocó su capital compartiendo objetivos y metas empresariales.
- Comunidades locales: promovió una cooperación mutua y creó soluciones óptimas para todos.
- Organizaciones ambientales: logró acuerdos sustentables, entregó, compartió e informó ideas para el océano a través del Fondo Mundial para la Naturaleza (World Wild Fund for Nature).
- Autoridades: facilitó el desarrollo e implementación de regulaciones industriales inteligentes y justas.
- Minoristas, clientes y consumidores: desarrolló productos y creó transparencia en toda la cadena productiva.

Estas partes trabajaron con los valores corporativos y crearon 4 pilares fundamentales que generó un valor a largo plazo y aseguró retornos esperados para accionistas, entregó un producto premium con un mínimo impacto al medio ambiente y creó buenas relaciones con las comunidades locales (ANEXO 6). Estos pilares fueron:

- Ingresos: los resultados financieros esperados dependió de la capacidad para otorgar valor al cliente y entregó productos del mar saludable y nutritivo.
- Planeta: el éxito operativo y rentabilidad a largo plazo se debió a interacciones sostenibles con todo participante de la revolución azul. Existió personal calificado, mantuvo una buena salud de los peces, evitó fugas y minimizó el impacto ambiental por las operaciones.
- Personas: la seguridad, el respeto mutuo y orgullo personal de los empleados fue fundamental para las operaciones y mantuvo buenas relaciones con las comunidades locales.
- Productos: el objetivo principal donde proporcionó continuamente productos saludables extraídos del mar para los clientes y otorgó rentabilidad financiera a largo plazo.

Los ingresos totales en 2017 ascendieron a €3.649 millones¹ (ANEXO 8) un 4% más que en 2016. Esta mejora se debió principalmente a los mayores precios de venta del producto (ANEXO 10).

El EBIT operativo de cosecha del salmón fue €660 millones a diciembre del 2017, en comparación con los €585 millones cuando finalizó el año 2016. El aumento producido fue principalmente por resultado de los precios más altos alcanzados. El EBIT operativo de todos los negocios (alimentación para peces, cultivo de salmones y marketing/ventas) alcanzó €792 millones en 2017, en comparación con los €700 millones finalizando el año 2016 donde obtuvo un crecimiento de 13% (ANEXO 7), esto se debió a mejoras operativas, ajuste en los precios de venta y menores costos de materias primas, sin embargo las ganancias antes de impuestos (EBIT) del grupo totalizaron €484 millones en el 2017 versus €991 millones para el año 2016 (ANEXO 8), el cambio se realizó porque hubo menor biomasa ajustada de los activos biológicos correspondiente a huevos, smolt y peces en el mar.

Con 44.894 toneladas de peso eviscerado, el volumen cosechado para el 2017 fue mayor que en 2016, cuando totalizó 36.931 toneladas (ANEXO 9).

La principal fuente de ingresos fue la venta de salmón en Europa que representó aproximadamente el 64% de los ingresos totales en el 2017. La compañía obtuvo buen crecimiento de ventas en Escocia correspondiente al 10%. Sin embargo, los precios minoristas más altos fueron obstaculizados por las ventas a clientes tradicionales en estos mercados, pero logró ser sustentado gracias a un aumento sobre las ventas a los comerciantes de descuento. Los menores volúmenes extraídos por América del Norte fueron compensados con mayores cosechas en Chile.

El consumo en la Unión Europea cayó un 2,4% comparándolo con el 2016. Aunque Alemania, Francia y Reino Unido fueron países importantes para el consumo de salmón, los precios minoristas más altos obstaculizaron las ventas a los clientes minoristas tradicionales en estos mercados. La evolución en España, Italia y Estados Unidos aumentó un 4,3% en comparación con 2016, porque los precios en América mejoraron significativamente después de la floración de algas. Las crecientes importaciones de salmón chileno y europeo de gran tamaño fueron los principales impulsores del aumento de volumen ya que tuvieron fuertes innovaciones de productos y elaboró salmón accesible para todas las personas. En Brasil, el consumo disminuyó un

¹ Tipo de cambio al 01 de julio del 2018: \$703 pesos chilenos

4,7% en comparación con 2016, en gran parte debido a la falta del producto nacional disponible como resultado de la floración de algas en 2016 y su mayor demanda hacia el mercado estadounidense que tuvo un mejor pago. El mercado chino creció un 7,3% en comparación con 2016 debido al aumento de las importaciones de Chile y Australia (ANEXO 11).

LOS HECHOS

Una situación muy preocupante, ocurrió la madrugada del jueves 5 de julio, en el año 2018; cuando el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (Sernapesca) confirmó que la empresa con capitales noruegos llamada Marine Harvest Chile S.A.; se fugaron casi 690.000 salmones del Atlántico, esto sucedió en el criadero “Punta Redonda” ubicado sobre la isla Huar, comuna de Calbuco, cercano a Puerto Montt. Este acontecimiento produjo un daño ambiental irreparable, que según Greenpeace, equivale a una plaga roedora con 140 millones de ratones [20].

Este inconveniente se produjo debido a un evento climático bastante común en la región, un temporal lluvioso con fuertes vientos que azotó las jaulas donde eran cultivados, produciendo daños en estructuras metálicas y falla del sistema de fondeo generándose la fuga de salmones. Marine Harvest se hizo responsable, actuaron inmediatamente informando a las autoridades e iniciaron cuantificando los daños en la playa mediante drones, donde confirmaron un gran escape de salmones [21].

Existía otro riesgo asociado al escape de salmones. La cantidad fugada superaba a los peces que estuvieron debajo en su cadena alimentaria, lo cual existió un elevado número de mortalidad por la escasa fauna marina, por ende, estos mueren y se fueron al fondo marítimo donde generaron ciclos biogeoquímicos [22] que alteraron las comunidades bentónicas [23] y debido a esto, existió una transmisión de patógenos y enfermedades producto del contacto con otros centros salmoneros y distintos animales en la región. El gran problema de esta situación es que no hubo una regulación específica y aplicable solo a estas empresas salmonicultoras [24].

La recaptura, fue un proceso muy delicado ya que según la normativa chilena se debió recuperar el 10% de los fugados en 30 días, pero Marine Harvest logró extender ese plazo por la misma cantidad de días. Este porcentaje fue bastante dudoso porque no existió un criterio biológico ni ecológico que afirmó el daño ambiental si sobrepasaba ese número, era una tarea bastante

difícil debido a la fuerte agrupación que tuvieron estos peces cuando ocurrió este evento, por ende, el radio de búsqueda fue muy amplio considerando la proximidad que estaban las jaulas con el océano Pacífico. Marine Harvest, creó un plan de contingencia para recapturar el mayor número posible y se contactaron con la Federación de Pescadores de Calbuco [25].

La empresa acordó con ellos, que el precio por pez recuperado fuera \$7.000, donde cada uno pesaba como mínimo 3 kilos. Sin embargo, Greenpeace desmintió lo expresado por Fernando Villarroel, gerente general de Marine Harvest, porque según los pescadores artesanales; aseguraron que la empresa pagó \$4.000 por salmón recuperado. [26].

En el mercado informal, 1 kilo de salmón se vendió a \$800 mientras que algunas pescaderías del lugar, lo hicieron a \$1.500, es decir, por pieza de salmón recuperado fueron \$4.500 aproximadamente, siendo inferior a lo entregado por la empresa, es decir, los pescadores artesanales prefirieron la venta individual ya que fue más rentable [27].

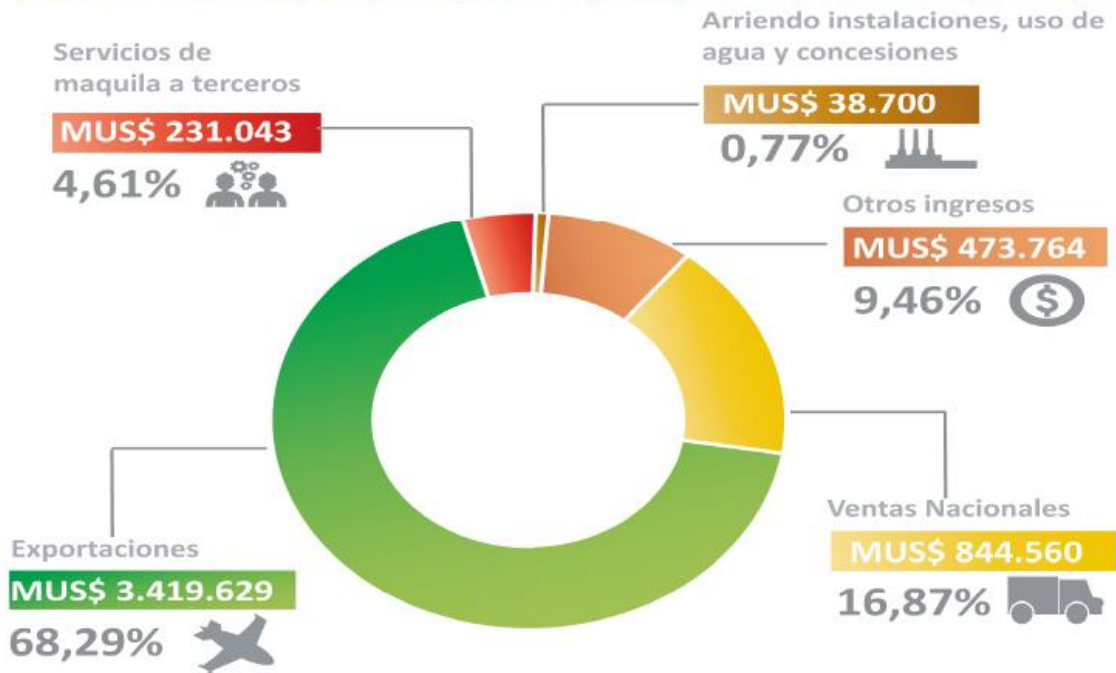
La empresa presentó un informe a las autoridades chilenas anunciando que fueron recuperados 187.949 peces correspondiente al 21.5% y Sernapesca confirmó solo 38.286 ejemplificando el 5.5%, prácticamente la mitad de lo estipulado por el país para no considerarlo un daño ambiental [28].

Las autoridades ni la empresa noruega sabían, hasta su confirmación de los pescadores artesanales, es que algunas especies no estuvieron contabilizadas por Sernapesca o Marine Harvest, pues algunas familias consumieron los pescados o fueron vendidos a terceros ya que la merluza estaba en pleno proceso de veda y no tenían ingresos monetarios suficientes, por ende, fue imposible contabilizar con exactitud la cantidad total recuperada [29].

La organización debía explicar lo sucedido a los medios de prensa y autoridades chilenas. Llegada la reunión, el Gerente General se preguntaba ¿cuál era la forma de enfrentar la crisis? ¿Qué impacto podría tener en la empresa y sus grupos de interés?

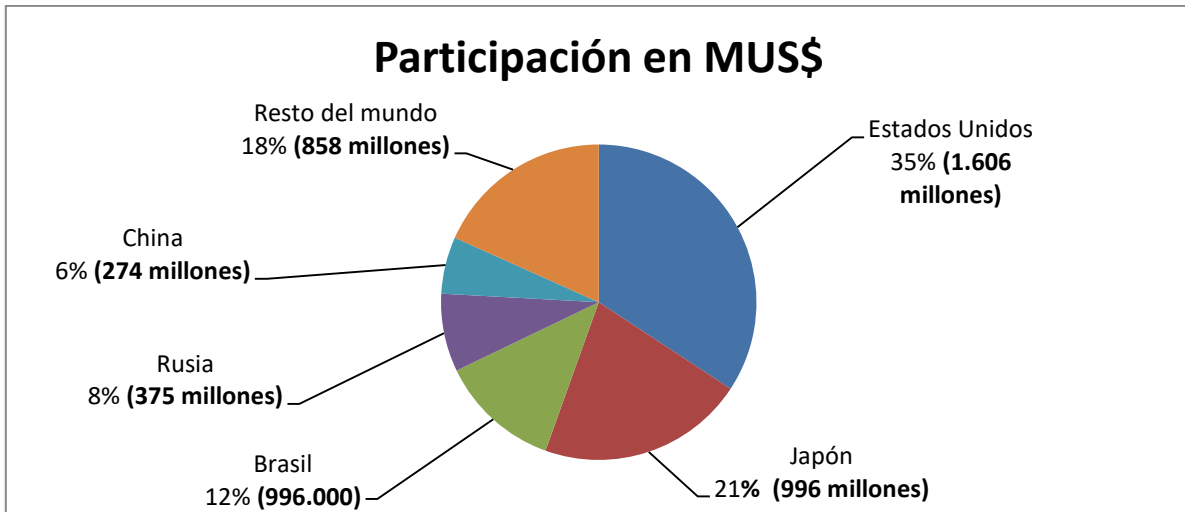
ANEXO 1

Gráfico N°1: distribución de ingresos en la industria salmonera según tipo.



Fuente: Encuesta Estructural de la Industria del Salmón año 2016, INE.

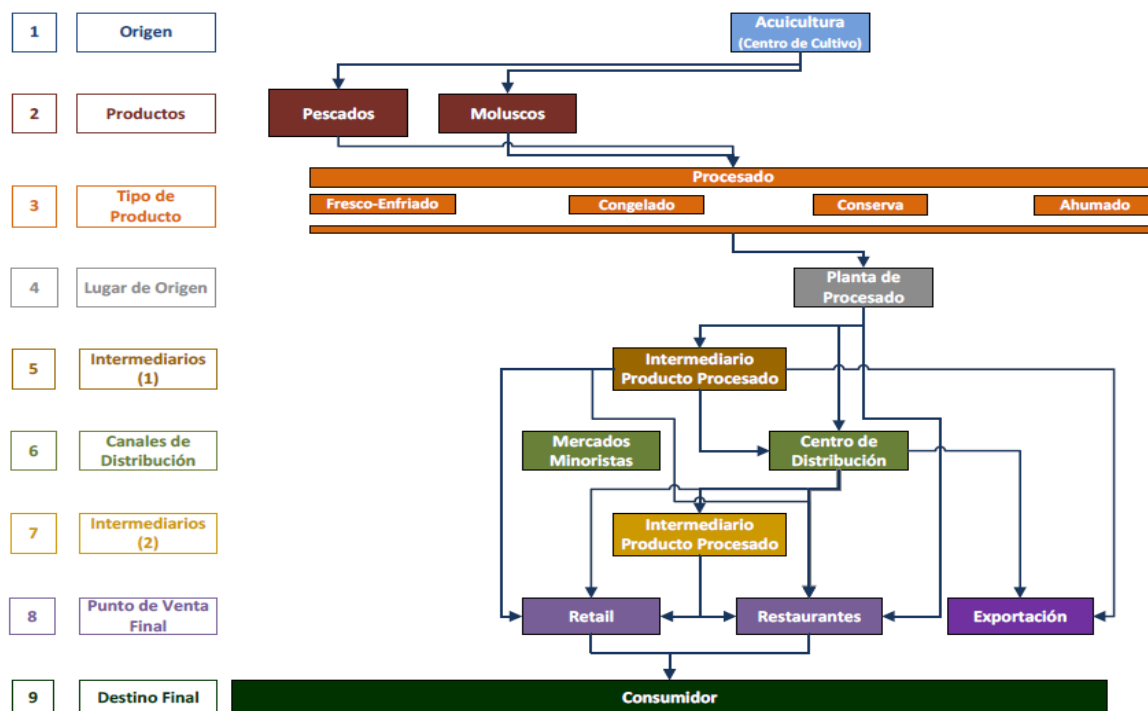
ANEXO 2



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de www.sernapesca.cl

ANEXO 3

Figura 5. Cadena de comercialización de productos originados de la acuicultura que son procesados para el consumo humano directo.



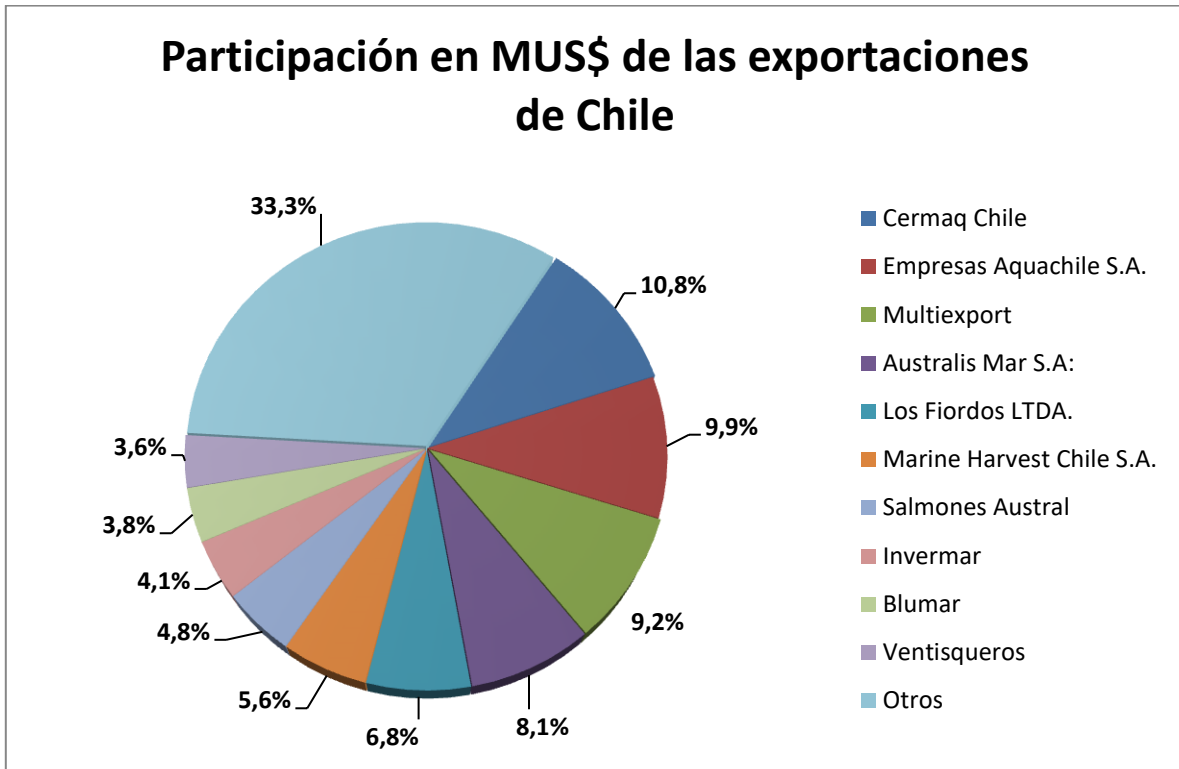
Fuente: Informe de Diagnóstico del Consumo Interno de Productos Pesqueros en Chile

ANEXO 4

Ranking de exportaciones chilenas de salmónidos			
Empresas	Toneladas	Miles de dólares	Participación (MUS\$)
Cermaq Chile	58.016	498.429	10,8%
Empresas Aquachile S.A.	51.602	456.057	9,9%
Multiexport	46.280	424.134	9,2%
Australis Mar S.A:	42.257	374.826	8,1%
Los Fiordos LTDA.	38.149	314.324	6,8%
The Marine Harvest S.A.	31.214	260.529	5,6%
Salmones Austral	25.164	219.788	4,8%
Invermar	19.079	190.912	4,1%
Blumar	17.191	174.552	3,8%
Ventisqueros	20.281	167.051	3,6%
Otros	1.534.936	173.811	3,8%
Total	523.044	4.615.538	100,0%

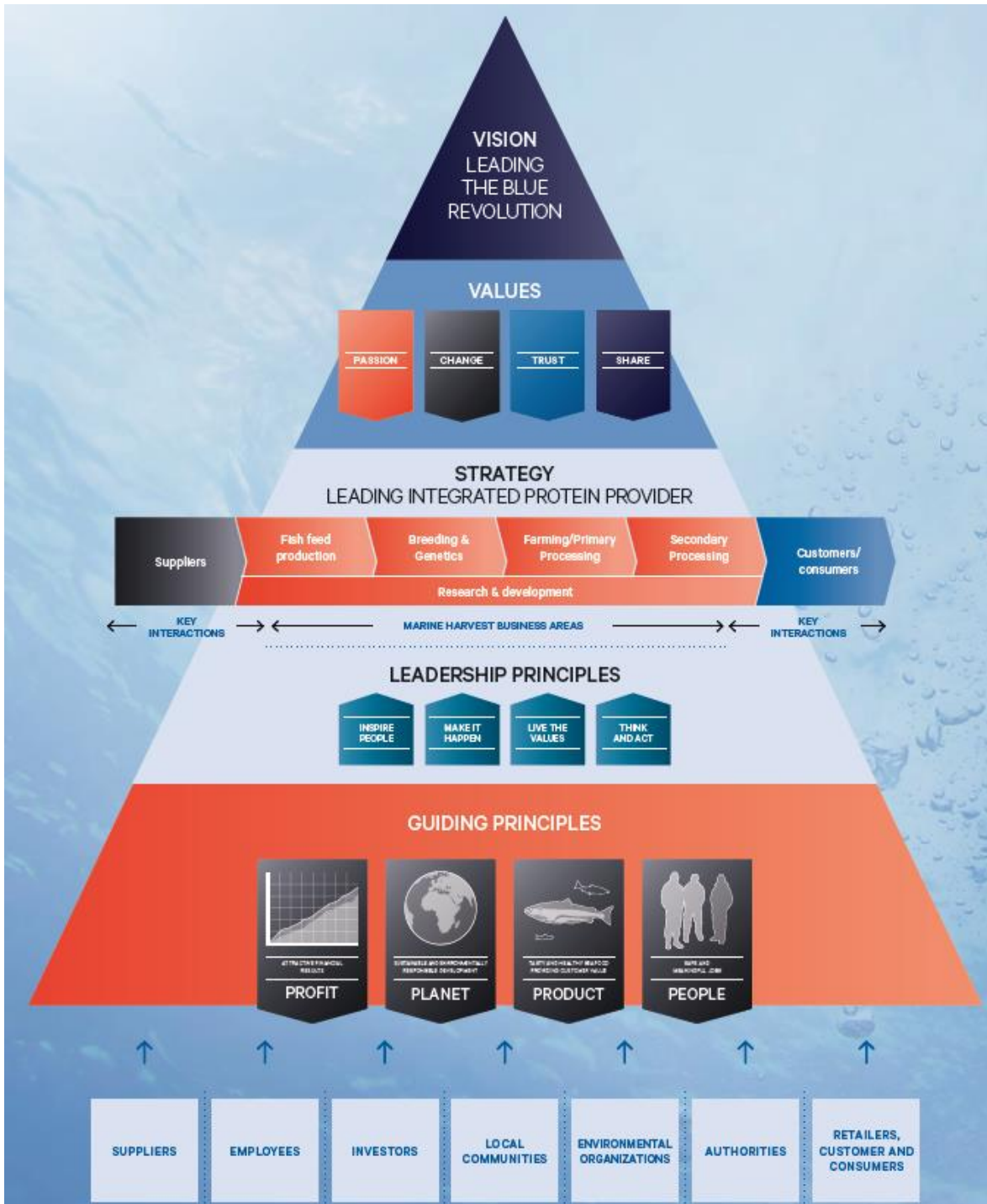
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de memoria corporativa de Aquachile año 2017

ANEXO 5



Fuente: Elaboración propia con información de memoria corporativa Aquachile año 2017

ANEXO 6



Fuente: memoria corporativa de Marine Harvest año 2017

ANEXO 7

RESULTADOS DEL SEGMENTO			
(EN MILLONES DE EUROS)	2017		2016
EBIT operativo - Alimentación EBIT	8,5		28,1
operativo - Agricultura EBIT operativo -	660,5		585,9
Mercados EBIT operativo - Productos de	73,2		76,1
consumo EBIT operativo - Otro	61,7		21,5
	-11,8		-11,4
EBIT operativo del grupo ¹⁾	792,1		700,2
EBIT del grupo	484,9		991,2

1) El EBIT operativo del grupo es una medida financiera que no se ajusta a las NIIF. Consulte la Nota 4 Segmentos comerciales para obtener una explicación de cómo definimos y calculamos el EBIT operativo y para una conciliación del EBIT Operacional del Grupo a EBIT Financiero según NIIF.

Fuente: memoria corporativa de Marine Harvest año 2017

ANEXO 8

GRUPO DE COSECHA MARINA (MILLONES DE EUROS)	NOTA	2017	2016	2015
Ingresos		3 626,1	3 502,8	3 093,4
Otros ingresos		23,3	7,4	19,0
Ingresos y otros ingresos	4	3 649,4	3 510,2	3 112,4
Costo de materiales	7/33	-1 688,5	-1 782,2	-1 770,3
Biomasa de ajuste de valor razonable	6	-340,3	386,2	10,1
neto Gastos de personal y sueldos	14	-477,9	-440,0	-427,1
Otros gastos operativos	28	-555,0	-472,5	-443,2
Depreciación y amortización	9/10	-150,4	-142,5	-139,8
Provisión de contratos onerosos	2/30	119,8	-108,7	-0,7
Costos de reestructuración	30	-2,5	-5,4	-15,2
Otros elementos no operativos	27	0,3	1,3	2,4
Resultado de empresas asociadas y negocios conjuntos	21/22	33,7	62,6	23,4
Pérdidas por deterioro	9/10	-103,8	-17,7	-6,8
Beneficio antes de partidas financieras (EBIT)		484,9	991,2	345,3
Gastos por intereses	12	-46,7	-48,4	-46,5
Efectos cambiarios netos	12	-8,8	26,9	4,2
Otros rubros financieros	12	93,2	-210,5	-52,9
Ganancias antes de impuestos		522,6	759,2	250,1
Impuestos sobre la renta	15	-59,9	-219,9	-91,6
Utilidad neta de operaciones continuadas Utilidad		462,7	539,3	158,5
después de impuestos de operaciones discontinuadas		-	-	-0,2
Utilidad o pérdida del año		462,7	539,3	158,3
<i>Otro resultado integral</i>				
Cambio en el valor razonable de las coberturas de flujo de efectivo incluyendo	15/12	-	-	-2,7
Impuestos Diferencias de conversión de moneda		-192,6	49,0	44,7
Empresas asociadas de conversión de moneda y negocios conjuntos		-12,1	6,9	-
Total de elementos que se reclasificarán a resultados en periodos posteriores		-204,7	55,9	42,1
Ganancias (pérdidas) actuariales en planes de beneficios definidos netos de		5,3	-3,4	-0,9
Impuestos Otras ganancias y pérdidas en el resultado integral		-0,8	0,9	2,1
Total de partidas que no se reclasificarán a		4,5	-2,5	1,2
resultados Total otro resultado integral		-200,3	53,4	43,3
Resultado integral del año		262,5	592,7	201,6
<i>Resultado del ejercicio atribuible a</i>				
Intereses minoritarios Propietarios de		0,3	-0,3	0,1
Marine Harvest ASA		462,5	599,6	158,2
Resultado integral del ejercicio atribuible a				
Intereses minoritarios Propietarios de		0,3	-0,3	-
Marine Harvest ASA		262,2	593,0	201,6

Fuente: memoria corporativa de Marine Harvest año 2017

ANEXO 9

DESEMPEÑO OPERATIVO POR PAÍS DE ORIGEN

	NORUEGO ORIGEN	ESCOCÉS ORIGEN	CANADIENSE ORIGEN	CHILENO ORIGEN	IRLANDESA ORIGEN	FAROESE ORIGEN	OTRO	TOTAL
<i>2017</i>								
EBIT operativo	462977	153 652	81 293	58 581	29 894	18 932	- 13 243	792087
Volumen de cosecha de salmón ¹⁾	210 152	60 186	39 389	44 894	9 745	5 980		370 346
Logro de precio medio ²⁾	102%	111%	100%	99%	-	131%		103%
Cobertura de contrato ³⁾	47%	46%	-	17%	82%	4%		38%
Calidad - cuota superior ⁴⁾	93%	96%	90%	88%	89%	91%		93%
Coste del pienso (EUR por kg) ⁵⁾	-	-	-	-	-	-	-	1,69
Coste total (EUR por kg) ⁶⁾	-	-	-	-	-	-	-	4,16
EBIT operativo (EUR por kg)	2,20	2,55	2,06	1,30	3,07	3,17	-	2,14
EBIT (EUR por kg)	2,01	1,46	1,34	- 0,87	3,17	3,05	-	1,31
<i>2016</i>								
EBIT operativo	514 851	41092	109 794	4 164	6 320	33 792	- 9 816	700 198
Volumen de cosecha de salmón ¹⁾	235 962	45 046	43 349	36 931	8 441	10 893		380 621
Logro de precio medio ²⁾	89%	88%	100%	99%	-	100%		91%
Cobertura de contrato ³⁾	49%	66%	-	14%	83%	-		41%
Calidad - cuota superior ⁴⁾	93%	94%	88%	90%	91%	89%		92%
Coste del pienso (EUR por kg) ⁵⁾	-	-	-	-	-	-	-	1,71
Coste total (EUR por kg) ⁶⁾	-	-	-	-	-	-	-	4,00
EBIT operativo (EUR por kg)	2,18	0,91	2,53	0,11	0,75	3,10	- 0,03	1,84
EBIT (EUR por kg)	2,67	2,60	3,83	0,85	1,38	2,97	-	2,60

Fuente: memoria corporativa de Marine Harvest año 2017

ANEXO 10

PRECIOS DE REFERENCIA PARA EL SALMÓN

	2017	2016	CAMBIO	2017	2016	CAMBIO
	MERCADO ⁴⁾	MERCADO ⁴⁾	%	NOK	NOK	%
Noruega ¹⁾	6,31	6,72	- 6,1%	58,78	62,28	- 5,6%
Chile ²⁾	5,41	5,15	5,0%	44,76	43,29	3,4%
América del norte ³⁾	3,48	3,34	3,9%	28,74	28,08	2,3%

- 1) Precio superior medio por kg de peso eviscerado (NOS / FHL FCA Oslo).
 2) Precio medio de corte D por libra (Urner Barry Miami 2-3 libras).
 3) Precio superior promedio por libra de peso eviscerado (Urner Barry Seattle 10-12 libras).
 4) Precio de mercado en EUR para Noruega y en USD para Canadá y Chile.

Fuente: memoria corporativa de Marine Harvest año 2017

ANEXO 11

DISTRIBUCIÓN Y DEMANDA DEL MERCADO

(GWT)	2017	2016	CAMBIO %
UE	918 200	940 500	- 2,4%
Rusia	67 600	68 900	- 1,9%
Otra Europa	79 200	73 500	7,8%
Europa total	1065 000	1 082 900	- 1,7%
EE UU	396 200	379 900	4,3%
Brasil	79 900	83 800	- 4,7%
Otras Américas	109 100	104 700	4,2%
Total de las Américas	585 200	568 400	3%
China / Hong Kong	84 800	79 000	7,3%
Japón	57 600	58 600	- 1,7%
Corea del Sur / Taiwán	45 400	40 000	13,5%
Otra Asia	82 300	65 300	26%
Asia total	270 100	242 900	11,2%
Todos los demás mercados	110 500	102 000	8,3%
Total de todos los mercados	2030 800	1996 200	1,7%

Fuente: memoria corporativa de Marine Harvest año 2017

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Musquiz, Luis. Marine Harvest ofrece \$7 mil por cada salmón recapturado tras escape de centro de cultivo en Calbuco. (24 de julio del 2018). *Economía y Negocios*, recuperado de: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=490115>
- [2] Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, historia y visión general (SIN FECHA), *The Food and Agriculture Organization (FAO)* recuperado de: http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_chile/es
- [3] Freixas, Meritxell (19 de octubre del 2019) El impacto de cultivar salmónes en el Pacífico Sur. El país. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2019/08/14/planeta_futuro/1565798074_381312.html
- [4] Prospectus Consulting (2016). La salmonicultura en Chile: situación actual y estrategia de desarrollo del 2030, Academia.edu. Recuperado de: https://www.academia.edu/41562472/Resumen_ejecutivo_Hoja_de_Ruta_PEM_SalmonSustentable
- [5] www.sernapesca.cl
- [6] Los chilenos nos cumplen con la cantidad básica de consumo semanal de pescados y mariscos (28 de enero del 2019. CNN Chile; recuperado de: https://www.cnnchile.com/tendencias/los-chilenos-nos-cumplen-con-la-cantidad-basica-de-consumo-semanal-de-pescados-y-mariscos_20190128/#:~:text=en%20Tolerancia%20Cero-,Los%20chilenos%20nos%20cumplen%20con%20la%20cantidad%20b%C3%A1sica,semanal%20de%20pescados%20y%20mariscos&text=Seg%C3%BAun%20reporte%20de%20Fundaci%C3%B3n,alcanzan%20los%2019%2C7%20kg.
- [7] Hernández, Adriana. Cómo comprar pescado. (16 de abril del 2021). Webconsultas, Revista de salud y bienestar, recuperado de: <https://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/higiene-alimentaria/saber-comprar/comprar-pescado/azul-o-blanco-2173>
- [8] Confirmado: Comprar salmón chileno en Puerto Montt es más barato que en Estados Unidos y Brasil. (24 de enero del 2019). Aqua, recuperado de: <https://www.aqua.cl/2019/01/24/comprar-salmon-chileno-puerto-montt-mas-barato-estados-unidos-brasil/#>
- [9] Koop, Fermín. La producción de salmón se expande en Chile y Argentina. (4 de septiembre de 2018). Diálogo chino, recuperado de: <https://dialogochino.net/es/agricultura-es/11549-la-produccion-de-salmon-se-expande-en-chile-y-argentina/>
- [10] Definición: proceso de cambios independientes del pez que prepara al salmón a su vida de mar.

[11] 2018: Un buen año para la salmonicultura global. (15 de mayo del 2019). AQUA, recuperado de:

<https://www.aqua.cl/reportajes/2018-un-buen-ano-para-la-salmonicultura-global/>

[12] Fajardo, Marco. El impacto voraz de la fuga de salmones en el sur de Chile. (24 de agosto del 2020). El Mostrador, recuperado de:

<https://www.elmostrador.cl/cultura/2020/08/24/el-impacto-voraz-de-la-fuga-de-salmones-en-el-sur-de-chile/>

[13] Noriega, María Eugenia. Marine Harvest suma 2 millones de salmones fugados en las aguas del sur. (26 de julio del 2018). Radio Agricultura, recuperado de:

<https://www.radioagricultura.cl/nacional/2018/07/26/marine-harvest-suma-2-millones-de-salmones-fugados-en-las-aguas-del-sur.html>

[14] Freixas, Meritxell. El impacto de cultivar salmones en el Pacífico Sur. (19 de octubre del 2019). El País, recuperado de:

https://elpais.com/elpais/2019/08/14/planeta_futuro/1565798074_381312.html

[15] Salmones de sangre del sur del mundo. (año 2019). Ecocéanos, recuperado de:

<https://www.ecoceanos.cl/wp-content/uploads/2019/05/SalmonesDeSangre-Ecoceanos-27mayo2019.pdf>

[16] Definición: ausencia completa o temporal de oxígeno en un ambiente determinado.

[17] Freixas, Meritxell. El impacto de cultivar salmones en el Pacífico Sur. (19 de octubre del 2019). El País, recuperado de:

https://elpais.com/elpais/2019/08/14/planeta_futuro/1565798074_381312.html

[18] Definición: antibiótico usado para combatir enfermedad bacteriológica que impide el crecimiento de salmón.

[19] Carrere, Michelle. ¿Cuáles son las consecuencias del escape de casi 700 mil salmones?. (24 de agosto del 2018). Mongabay, recuperado de:

<https://es.mongabay.com/2018/08/escape-de-salmones-en-chile/>

[20] Greenpeace sobre escape de salmones en el sur de Chile: "Equivalen a una plaga de más de 140 millones de ratones". (20 de julio del 2018). La Tercera, recuperado de:

<https://www.latercera.com/nacional/noticia/greenpeace-escape-salmones-sur-chile-equivalen-una-plaga-mas-140-millones-ratones/250433/>

[21] Temporal causa daños estructurales en centro de Marine Harvest. (6 de julio del 2018). Aqua, recuperado de:

<https://www.aqua.cl/2018/07/06/temporal-provoca-escape-salmones-centro-marine-harvest/>

[22] Definición: conexión y movimientos que existen entre los elementos vivos y los no vivos con el fin de que la energía fluya a través de los ecosistemas.

- [23] Definición: animales o plantas que en general vive en contacto con el fondo del mar
- [24] Freixas, Meritxell. El impacto de cultivar salmones en el Pacífico Sur. (19 de octubre del 2019). El País, recuperado de:
https://elpais.com/elpais/2019/08/14/planeta_futuro/1565798074_381312.html
- [25] Carrere, Michelle. ¿Cuáles son las consecuencias del escape de casi 700 mil salmones?. (24 de agosto del 2018). Mongabay, recuperado de: <https://es.mongabay.com/2018/08/escape-de-salmones-en-chile/>
- [26] Fuga de salmones en Marine Harvest: Más de 2 millones de especímenes se han escapado en 8 años. (26 de julio del 2018). El Mostrador, recuperado de:
<https://www.elmostrador.cl/dia/2018/07/26/fuga-de-salmones-en-marine-harvest-mas-de-2-millones-de-especimenes-se-han-escapado-en-8-anos/>
- [27] Marine Harvest ofrece recompensa de siete mil pesos por cada salmón recapturado. (24 de julio del 2018). Cooperativa, recuperado de: <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/region-de-los-lagos/marine-harvest-ofrece-recompensa-de-siete-mil-pesos-por-cada-salmon/2018-07-24/125521.html>
- [28] Mussa, Yasna. Una fuga de casi 700.000 salmones en Chile alarma a los ambientalistas. (29 de junio del 2016). The New York Times, recuperado de:
<https://www.nytimes.com/es/2018/10/03/espanol/america-latina/una-fuga-de-casi-700-000-salmones-en-chile-alarma-a-los-ambientalistas.html>
- [29] Briones, Nicole. Gobierno confirma que Marine Harvest logró recapturar sólo el 5,5% de los salmones fugados. (24 de septiembre del 2018). BíoBío Chile, recuperado de:
<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-de-los-lagos/2018/09/24/gobierno-confirma-que-marine-harvest-logro-recapturar-solo-el-55-de-los-salmones-fugados.shtml>
- [30] Vértice TV. SMA sanciona a Mowi Chile S.A. por más \$5 mil 300 millones. (21 de agosto de 2020). Diario de Puerto Montt, recuperado de:
<https://www.diariodepuertomontt.cl/noticia/pesca-y-acuicultura/2020/08/sma-sanciona-a-mowi-chile-sa-por-mas-5-mil-300-millones>
- [31] Cáceres, Oscar. Fuga de salmones en Calbuco: Abogado de la Corte de Apelaciones que falló a favor de Marine Harvest asesoró a la industria salmonera. El desconcierto, recuperado de:
<https://www.eldesconcierto.cl/nacional/2020/06/18/fuga-de-salmones-en-calbuco-abogado-de-la-corte-de-apelaciones-que-fallo-a-favor-de-marine-harvest-asesoro-a-la-industria-salmonera.html>

MARINE HARVEST: ADMINISTRACION DE UNA CRISIS MEDIAMBIENTAL

NOTAS DEL INSTRUCTOR

SINOPSIS

El presente caso expone como la empresa salmonera Marine Harvest enfrenta una crisis perjudicando su imagen y reputación en el mercado. Se analizan las dificultades, problemas y riesgos que puede tener la empresa cuando enfrenta una crisis amenazando su viabilidad y credibilidad con los clientes, proveedores, inversionistas, empleados y medios de prensa. Se revisa la manera donde interactúan los factores humanos, infraestructura y tecnología; como fue producida y sus daños colaterales con el medio ambiente.

El caso expone el análisis de la industria salmonera nacional desde sus inicios y comportamiento tanto a nivel nacional como internacional. La falta de regulación en sus procesos productivos produjo muchos problemas con entes estatales y organizaciones mundiales del medio ambiente. La compañía sufre una crisis interna definida como una situación compleja, explicada por una o más causas, que significa la perturbación del equilibrio y representa una amenaza sobre el funcionamiento de la organización; es difícil su solución, pues generalmente no se posee las herramientas adecuadas para ello; presenta un tiempo limitado, por lo que requiere acciones inmediatas; genera una reestructuración interna y significa un cambio, del cual las organizaciones pueden aprender y crecer. No existe ninguna organización inmune a la crisis. En un mundo competitivo, las empresas están siendo constantemente amenazadas por su entorno. Además, existen múltiples factores que pueden influir en los inicios y desencadenamiento de algunas crisis. En este contexto, es importante atender los factores internos y externos para evitarla y/o hacer un manejo apropiado para sobrellevarlas.

La empresa Marine Harvest poseía sucursales en 24 países, donde Chile era el segundo productor de salmón del mundo con una cosecha que ascendió a 521 mil toneladas correspondiente al 25% del total extraído a nivel mundial, solo superado por Noruega. Principalmente el caso se centra como la empresa enfrenta una crisis interna debido al fallo de una parte en su proceso productivo produciéndose un escape de salmones en el año 2018 perjudicando el nombre y su marca. Según lo acontecido, esta compañía; ¿Tendría un plan de gestión para superar la crisis? ¿Cómo

enfrentaría a las autoridades nacionales y entes medioambientales por el daño al ecosistema marino? ¿Cuál sería su forma de actuar?

AUDIENCIA

Este caso está diseñado para alumnos de postgrado en administración o ejecutivos que hayan cursado estrategia organizacional o administración general. Se recomienda cursar un módulo de dirección estratégica para determinar todos sus elementos, fases y relaciones con lo cual sirva como referencia en el modelo teórico de gestión para enfrentar similares problemas. La discusión del caso propicia a elaborar un plan de contingencia para afrontar problemas externos y/o anticipar futuros acontecimientos con similares características, es decir, la empresa actúe en su prevención y no de manera reactiva.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Analizar el concepto de crisis e identificar sus características.
- Evaluar los elementos críticos de una crisis y sus consecuencias.
- Creación de un modelo de planeación estratégica para la administración de una crisis través de sus fases y las diferentes iniciativas que pueden realizarse en cada una de las etapas.
- Analizar posibles problemas que se evitarían al tener un plan de contingencia.

PREGUNTAS DE DISCUSION

Para revisar los objetivos de aprendizaje establecidos para el estudio del caso, algunas preguntas sugeridas para mejor comprensión de crisis pueden ser:

- a) ¿Cómo crearía un comité de gestión de crisis?
- b) ¿Cómo enfrentaría a las autoridades nacionales y entes medioambientales por el daño al ecosistema marino?
- c) ¿Cómo debería actuar la compañía?

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

Antes de comenzar la lectura del caso, se recomienda revisar la lectura de:

- “Managing the crisis you tried to prevent”. Augustine, Norman. (1996).
- “An ethical approach to crisis management”. Schwartz, Marks S., Cragg, Wesley, Hoffman, Michael.
- “Cómo gestionar una crisis”. Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson, capítulo 10. Los componentes de un programa de GC ideal.

- **Métodos de enseñanzas**

- Lectura del caso individual.
- Elaboración del plan de gestión individual.
- Discusión del grupo con un máximo de 5 personas en forma aleatoria.
- Responder las preguntas de manera grupal.
- Discusión en clases de las ideas propuestas.

- **Distribución del tiempo en el módulo de clases 120 minutos**

PASO	ACCIÓN	TIEMPO
1	El instructor debe comenzar la clase preguntando ¿qué se entiende por crisis?, ya que existen de manera personal y a nivel organizacional; además hay variadas definiciones del concepto, donde diversos autores convergen afirmándolo como un evento perjudicial que amenaza el éxito de una empresa afectando su reputación e impacta negativamente la operación del negocio. Con esta definición, sus lugares de trabajo han tenido crisis, y si las tuvieron; ¿estas fueron producidas por agente internos o factores externos? ¿Tienen un plan estratégico para enfrentarlas?.	10 minutos

2	Lectura del caso individualmente y elaborar un plan de contingencia. Luego, discutir el caso con el grupo para adquirir mayores conocimientos y sean enviadas al profesor por correo electrónico.	60 minutos
3	Discusión del caso por parte de todos los alumnos, tomando las palabras claves en cada pregunta y escribirlas sobre el pizarrón de clases.	30 minutos
4	Conclusiones del profesor y comentarios de los alumnos sobre el concepto crisis. El antes y después de la lectura. Mencionar una crisis empresarial y rápidamente elaborar un plan estratégico entre todos los alumnos para reforzar conocimientos.	20 minutos

- **Plan de pizarrón**



El profesor podría dividir el pizarrón en 3 partes. La primera escribiría la palabra “crisis” comentando lo más importante que se debe actuar de manera preventiva y no reactiva. Luego enumerar las etapas que se dividen como gestionar una crisis, comentando brevemente cada una

de las etapas y la tercera parte deberá afirmar que la mejor forma para gestionarla es creando un comité de crisis.

REVISION DE LITERATURA, TEORIA Y LECTURAS RECOMENDADAS

Para comprender de mejor forma el análisis de la pregunta a), el texto explica la forma de manejar una crisis y las diferentes iniciativas que pueden realizarse en cada una de las etapas logrando separar las distintas maneras de actuar que la compañía puede sobrellevar el problema.

Para la pregunta a), se recomienda comprender una lectura de Augustine “Managing the crisis you tried to prevent”, donde se define el término crisis como un suceso “sorpresivo” que afecta las operaciones de la empresa y que, además, tiene el potencial para escalar y perjudicar su viabilidad sobre los resultados operativos y financieros, dañando así la reputación con colaboradores, clientes, aliados y proveedores.

Esta literatura establece las etapas para gestionar una crisis. A continuación se explicará cada una de ellas:

1.- Etapa de prevención: es lo menos costoso y más sencilla para su ejecución. El problema se debe a que los altos mandos aceptan la crisis como una condición inevitable en su organización, realizando un cuadro con todo lo que produzca problemas y considerar las posibles consecuencias. Habitualmente este listado tendrá elementos ajenos a su control, cuya solución se realizará planeando planes de acción con todos los ejecutivos. En la fase preventiva, hay que minimizar riesgos y tener confianza que las proposiciones tomadas sea acorde con objetivos predefinidos. Si estos no se pueden evitar, deben cubrirse adecuadamente. La prevención perfecta es inalcanzable. La empresa se preocupa de las presiones momentáneas y no dar mucha atención a planear futuras crisis.

2.- Etapa de preparación: esto detalla una forma de prepararse para este riesgo cuando su fase preventiva no funciona. Se realiza un plan lidiando con los resultados negativos si ocurre un evento inesperado. Todas las partes de la empresa deben planificar una técnica para evitarla, darle mucha importancia a este punto porque una mala ejecución en el problema, podría causar su

salida del mercado. Construir una serie de preparativos para enfrentar la crisis, elaborar planes estratégicos confirmando las futuras decisiones y seleccionar los miembros del equipo que enfrentarán la situación.

3.- Etapa de reconocimiento: para que esta etapa obtenga el resultado esperado, se debe haber elaborado con antelación un plan de comunicación. La planificación del informativo público puede realizarse mucho más fácil si se anticipa al problema, incluso cuando se trabaja con el tiempo justo. Esto se debe realizar:

- Mantener la calma: una crisis es un período muy estresante generando una gran carga emocional en el cual se puede actuar impulsivamente. Esta debe realizarse rápidamente para lograr una eficiente comunicación, pero actuando deliberadamente.
- Formar un comité de crisis: se debe decidir con anticipación las personas que actuarán en una situación complicada. Ellos asumirán el compromiso de responder ante los medios e interactuarán con la autoridad para abordar los problemas que surjan.
- Determinar una estrategia one-voice: es importante que todos los departamentos de una empresa compartan la misma información y eviten contradicciones, por ende, debe ser muy importante acordar una común estrategia empresarial.
- Seguimiento informativo: para participar activamente en el debate público, hay que observar cómo se desarrolla e ir comprobando con regularidad qué dicen sobre la empresa los medios de comunicación.
- Mostrar transparencia: las fake news solo se pueden desmentir con honestidad. Informar en cada momento sobre los pasos que toma la empresa para confrontar situaciones complicadas.
- Mantener la comunicación: no basta solo informar a las personas por medios públicos. Se debe estar dispuesto a comunicarse con todos los involucrados con regularidad y a través de diferentes canales.

4.- Etapa de resistir la crisis: es importante tomar decisiones difíciles rápidamente. La acción razonable y decisiva puede ser mejor que no hacer nada. El problema en esta etapa, se da principalmente porque no se sabe cómo reaccionará el resto de la empresa. Puede haber muy poca o mucha información sin forma para filtrar lo importante. Se debe enviar inmediatamente

una persona responsable con alto nivel jerárquico a la escena del problema, generalmente el director ejecutivo. Las cuatro lecciones son:

- Es aconsejable tener un grupo dedicado de personas que trabajen a tiempo completo para contener la crisis; el resto seguirá laborando en el negocio.
- Se debe identificar a una sola persona como portavoz de la empresa.
- Los clientes, propietarios, empleados y proveedores no deben dejarse solos en busca de comunicados informativos sobre diferentes medios públicos. Con todas las presiones sobre la gerencia para responder a los reporteros de noticias, no se puede descuidar aquellos que tienen una necesidad especial sobre la información disponible.
- Las decisiones se deben tomar rápida y efectivamente. Algunas organizaciones tienen muy claro que deben resistir durante la crisis y pueden salir muy fortalecidos para futuros problemas.

5.- Etapa de resolución de la crisis: cuya esencia está en la rapidez, por ende, este evento no puede esperar. Las acciones se deben realizar de forma rápida y directa resolviendo el problema lo antes posible.

6.- Obtener ventajas de la crisis: si una empresa ha manejado sin problemas los pasos anteriores, es decir, no la agravó; esta última etapa ofrece una oportunidad de recuperar algunas pérdidas, al menos parcialmente y comenzar a reparar las desviaciones que produjo. Generar mayor confianza a los clientes trabajando con estándares éticos de la corporación. Aunque este fue un episodio negativo, una compañía puede ser considerada aún mejor después del suceso que antes. Si la organización ha sabido manejar y superar los pasos previos, podrá comenzar a reparar algunos daños obtenidos por la crisis. Su inclusión es importante, pues considera objetividad de una oportunidad que surge debido a un problema en particular. Con el aprovechamiento correcto, la organización obtendrá una mejor capacidad de aprendizaje, reacción y flexibilidad frente a otras circunstancias.

Este modelo de trabajo, recomienda exhaustivamente evitar una situación de crisis. Pero si ya estuvo envuelto en una, hay que aceptarla, manejarla y mantener una visión a largo plazo. El autor finalmente hace una última recomendación: “Cuenta la verdad y cuéntala rápido”.

El texto que se utilizó para comprender la segunda pregunta estipula ciertas acciones que debe realizar un equipo de gestión de crisis y los distintas operaciones que deben ejecutar en cada una de las acciones para elaborar una planificación estratégica de una administración de crisis.

Para la pregunta b) se debe considerar los componentes para una gestión de crisis (GC) creando un comité que estará encargado para afrontarla, este analizará los problemas y responderá preguntas a diferentes grupos de interés. Las organizaciones preparadas, consideran la GC como una necesidad estratégica potenciando y creando diversas ventajas competitivas. Estas empresas, afirman que son sistemas productivos y algunas ocasiones potencialmente destructivos, por ende, están preparadas para varios tipos de crisis realizando acciones correctivas rápidamente. Tienen detección en las señales importantes previamente, comprometiéndose con los procedimientos para su preparación, diseñan mecanismos conteniendo futuros daños adelantándose a las crisis reales e invierten en mecanismos recuperativos del negocio. Las organizaciones que trabajan preventivamente consideran todos sus puntos críticos de procesos productivos, gestionan la crisis y analizan cómo interactúan algunos factores humanos, organizacionales y emocionales. Los componentes para crear un programa ideal de GC son:

- Acciones estratégicas: cambios en la filosofía corporativa, integración de la GC a su planificación estratégica y programas de simulación para enfrentar una crisis.
- Acciones técnicas y estructurales: elementos para crear el comité de crisis, considerar un presupuesto, actualización constante en los manuales y planes preventivos.
- Acciones de evaluación: auditorías legales, financieras y medioambientales; seguimiento en las crisis pasadas y detección de señales oportunamente.
- Acciones de comunicación: entrenamiento de los medios para GC, mantener informados a la población local y potenciar las relaciones públicas.
- Acciones psicológicas y culturales: considerar los impactos humanos negativos que dejan las crisis, apoyo psicológico a empleados y aceptación de grupos “alarmistas” cuyo

propósito es informar anomalías en los procesos productivos y herramientas para controlar la tensión y ansiedad.

En el tercer texto se explica la correcta manera de actuar que la compañía debiese tener frente al problema a través de los valores éticos que deben estar alineados con las formas de trabajo que tiene la empresa.

Para la pregunta c) se recomienda la lectura “An ethical approach to crisis management” el autor define la palabra crisis organizacional como un evento con una baja probabilidad y alto impacto que amenaza su viabilidad en el mercado y se caracteriza por la ambigüedad, efecto y medios de resolución. Sobre esta definición, comenta como enfrentar éticamente una crisis y debe tratarse con un conjunto de valores y principios éticos, aunque sea perjudicial sobre los objetivos financieros. Ejemplos de tales crisis incluyen: defectos de productos que pueden causar daños graves, desastres ambientales, conducta ilegal como soborno y violaciones a los derechos humanos. Si bien una crisis ética, amenaza la continuidad en el mercado, pueden presentar oportunidades para que las empresas fortalezcan y comuniquen su compromiso con una gestión responsable en cualquier actividad comercial. Además, queda demostrado que si actúan con un compromiso ético tienen más probabilidades de permanecer en el mercado pudiendo emerger y crear ventajas competitivas para potenciar su marca. A continuación se explicarán los valores fundamentales para actuar éticamente de cómo enfrentar una crisis:

1.- Confianza: esto implica otros valores asociados como la honestidad, cumplimiento de promesas, integridad, transparencia y lealtad. Si una empresa no actúa fidedignamente durante toda la crisis, ha fallado éticamente. Debe existir un código de conducta y es necesario respaldarlo con mecanismos que aseguren su cumplimiento.

2.- Responsabilidad: requiere tomar todas las medidas necesarias y razonables de como sobrellevar una crisis. Actuar responsablemente, se ejemplifica también no buscar culpables sobre algunos errores de gestión. Si existen fallos humanos o tecnológicos, deben trabajar conjuntamente con todos los involucrados para tomar medidas preventivas y no vuelva a suceder.

La empresa debe estar preparada compensando aquellos que han sido perjudicados como resultado de sus acciones o inacciones.

3.- Preocuparse con el prójimo: esto significa analizar el impacto de sus acciones sobre todas las personas. Este valor fundamental, estipula no ser egoísta en el momento oportuno, la empresa debe velar por su seguridad e intereses con sus clientes, proveedores, inversionistas y empleados. Se puede comentar que puede trabajarse con empatía y poniéndose en el lugar del otro.

4.- Ciudadanía: esto incluye respetar la ley según las jurisdicciones del lugar donde ocurrió su problema y tomar medidas razonables para proteger el medio ambiente e ir colaborando con su comunidad. Este valor establece priorizar la seguridad de las personas donde ocurre el desastre sobre los intereses económicos empresariales.

5.- Respeto: es el deber más básico que tienen todas las empresas. Tratar a todas las partes involucradas de la mejor manera posible. Se refiere al saber escuchar, comprender lo solicitado por las personas que fueron afectados en el evento, tomando sus consejos y creando planes de acción según las sugerencias realizadas.

6.- Equidad: este valor se relaciona con la justicia. Acatar las normas y sanciones pertinentes que afectaron a los involucrados. Aprender de esos errores actuando humildemente y no de manera reactiva, soberbia y agresiva.

Para mantener y actuar rigurosamente en base a estos valores, se recomienda una cultura corporativa ética. La manera de actuar es la siguiente:

1.- Establecer un conjunto de valores éticos básicos: el inicio para cualquier empresa es desarrollar una cultura corporativa ética estableciendo un conjunto de valores fundamentales que se practiquen todas sus políticas, procesos y gestiones. Estos deben ser declarados en el código de ético empresarial guiando la estrategia hacia los medios públicos y podrán ir planificando las formas para garantizar que los mismos problemas no vuelvan a ocurrir.

2.- Implementar un proyecto de ética: al llegar un consenso con las diferentes áreas en una empresa, estos deben ser informados todos los empleados. Asignar un líder para el plan de ética pudiendo tener acceso directamente en las juntas del directorio. Además, deben tener canales para denunciar situaciones inadecuadas y transmitir las inquietudes sin temor a represalias.

3.- Otorgar liderazgo ético: el objetivo de esta parte es no dejar que las ganancias financieras personales o empresariales puedan considerarse como un posible impacto negativo en otras personas.

RESPUESTAS SUGERIDAS A LAS PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

Las respuestas sugeridas para guiar la discusión son las siguientes:

¿Cómo crearía un comité de gestión de crisis?

Las etapas para gestionar una crisis son:

1.- Etapa de prevención:

Es necesario establecer variables que logren ayudar e identificar una crisis, anticipándose sobre sus efectos, evaluar implicaciones para descubrir señales y permitiendo a los directivos estar alertas con dificultades que pueden producirse dentro de la entidad y su entorno. En la identificación del problema, existen varios procedimientos que ayudan una detección oportuna y otorgará información valiosa antes los hechos. El talento humano, es el encargado de comunicar las medidas preventivas con las diferentes gerencias y público objetivo, además entregan recursos físicos como informes productivos, estados financieros e interactúan con medios tecnológicos y redes sociales; a través de todas estas acciones, puedan ejemplificar conjuntamente tipos de crisis.

Es altamente recomendado que Marine Harvest realice una gestión preventiva de crisis incluso cuando no ocurre nada grave, es decir, servirá precisamente para predecir posibles inconvenientes y adversidades. A continuación se explica cada uno de los tipos de crisis que pueden ocurrir en empresa en la etapa de prevención.

- **Catástrofe natural:** se encuentran terremotos, aluviones, sequías, tormentas, es decir, todo tipo de desastre natural en que el hombre no puede incidir y donde algunas empresas son más propensas a la situación que otras según el rubro donde trabajan, como sucedió con la tormenta de lluvia que dañó la infraestructura en Marine Harvest.
- **Errores humanos:** son variables que afectan al desempeño global de la empresa. Las organizaciones deben tender hacia un cambio cultural, es decir, una manera para entender la gestión de seguridad, como por ejemplo, mediante evaluaciones en los procedimientos, conociendo su situación actual y analizar futuros trabajos críticos sobre las distintas fases del proceso productivo.
- **Sabotaje y terrorismo empresarial:** son actos que tienen como efecto perjudicar injustificadamente el proceso productivo y la actividad comercial o empresarial.
- **Terrorismo corporativo:** se emplea habitualmente para descalificar determinadas actuaciones empresariales por sindicatos de trabajadores.
- **Decisiones tomadas por la organización:** son causas internas provocadas desde fallas de operarios en el proceso productivo hasta una mala decisión estratégica.

A continuación se mostrará un ejemplo de cómo actuar para prevenir una eventual crisis:

Causa	Prevención
Catástrofe natural	Identificar amenazas del entorno causadas por la naturaleza, esta etapa debió ser muy importante ya que no controló condiciones que afectaría considerablemente el funcionamiento de la empresa.
Errores humanos	Establecer ciertos controles y crear una clara definición de tareas, abriendo canales para comunicarse con los empleados.
Sabotaje y terrorismo corporativo	Realizar incentivos positivos alineados a los valores de la empresa para mantener productividad y confidencialidad en todos sus procesos. Establecer buenas relaciones con sindicatos de trabajadores y cumpliendo los requerimientos para resguardar su seguridad.

Decisiones tomadas por la organización	Promover una comunicación efectiva y compromiso del equipo entre todas las áreas de la empresa para que todos trabajen hacia el mismo objetivo.
--	---

2.- Etapa de preparación:

La idea es realizar un plan para enfrentar una cierta variedad de sucesos sobre situaciones potencialmente desfavorables. Este plan debe considerar acciones a tomar, técnicas para una comunicación efectiva y relaciones en la organización.

Ésta situación requiere una preparación exhaustiva, que reduzca influencia en las debilidades y permita incrementar sus fortalezas. La empresa Marine Harvest afirmaba en sus pilares fundamentales que lideraban una revolución azul estipulando trabajar conjuntamente entre medio ambiente, personas y tecnología; además poseía presencia comercial en más de 70 países lo que potenciaba su liderazgo a nivel internacional. Prepararse para una crisis comienza con una buena estrategia que garantice la gestión ordenada y eficiente incluyendo todas las áreas administrativas minimizando el impacto negativo tanto en la empresa como en sus grupos de interés.

El costo que supone para la compañía una buena preparación ante una crisis es elevado, pero su situación financiera observada en el anexo 8 permitía inversiones en esta etapa. Desde esta perspectiva, todo recurso utilizado en reforzar la capacidad preparativa para responder a una crisis orienta con mayor precisión las prioridades de Marine Harvest, principalmente en el medio ambiente donde estuvo más afectado.

Marine Harvest era una empresa integrada verticalmente desde la fabricación en su alimentación con los salmones hasta la venta a consumidores finales. Éstos tenían todos los medios financieros para prevenir un escape, no se pudo evitar una catástrofe natural, pero debieron tener una infraestructura mejor diseñada que soportara algunas consecuencias producidas por futuros desastres naturales. La empresa no estaba preparada para enfrentar una crisis ya que no existió comunicación entre departamentos gerenciales, en donde el gerente general estableció un pago

de \$7.000 por pieza recuperada, pero Greenpeace desmintió y afirmaron que pagaban \$4.000, es decir, no existió traspaso de información entre todas las áreas administrativas. En primer lugar, debieron crear un plan comunicativo específico para cada estado de la crisis. Además, como segunda medida, la experiencia y formación de un equipo profesional adecuado agiliza e impulsa el valor sobre buena gestión del problema. Finalmente, lo óptimo para garantizar una buena preparación en la organización reside en constantes aplicaciones de simulaciones, convirtiendo su respuesta ante cada situación con una mejora continua que será considerada como una herramienta idónea para mejorar el rendimiento comunicacional.

En esta etapa, es importante el entrenamiento necesario para que la compañía identifique y evalúe el nivel de preparación y su propia capacidad en las respuestas frente al directorio y medios públicos. Asimismo, permiten formar a los equipos de trabajo para actuar con flexibilidad y precisión ante las situaciones que se puedan plantear, donde el gerente general debe liderarlo transmitiendo confianza, responsabilidad, tomando decisiones adecuadas y agilizando los procesos de comunicación tanto interna como externamente. Y todo ello, para generar confianza y seguridad en su público objetivo. Desde una perspectiva empresarial, se considerará un líder para gestionar la crisis, siendo una medida rápida y efectiva, porque las primeras horas son decisivas para solucionar el problema. En este sentido, una buena monitorización fue una ayuda imprescindible, pues permite prever con nitidez la crisis pudiendo identificarla y tipificarla logrando dar una respuesta adecuada. La empresa falló en esta etapa ya que no hubo análisis de los tipos de crisis. Todas las fases, comienzan por una rigurosa prevención para que su preparación sea exhaustiva y puedan enfocarse mayormente en lo que estipula la compañía.

A continuación se mostrará un ejemplo de la fase 2 correspondiente a la preparación de algunas acciones ante una eventual crisis.

Causa	Preparación
Catástrofe natural	Enumerar diversas situaciones del medio ambiente que amenacen su viabilidad y permanencia en el negocio. Considerar todas las situaciones externas que no exista intervención de personas.

Errores humanos	Establecer controles de puntos críticos periódicamente en el trabajo de los colaboradores y prepararlos para diferentes problemas que enfrentaría la empresa a través de constantes capacitaciones.
Sabotaje y terrorismo corporativo	Ejemplificar las respuestas que se debieran contestar ante diversas preguntas del sindicato identificando palabras claves que se utilizarían para prevenir mayores problemas.
Decisiones tomadas por la organización	Elaborar un informe de situaciones con causas y consecuencias por una mala decisión.

3.- Etapa de reconocimiento: en esta etapa Marine Harvest aceptó la crisis, debe recopilar toda la información relevante del desastre natural por investigadores externos para mayor transparencia, obteniendo una forma diferente de observar lo sucedido sin intereses empresariales. Es muy importante la comunicación con los medios públicos. La empresa debe conformar un comité para enfrentarlos.

Cuando una crisis detona, no sólo es importante dar información detallada de la situación enfrentada, sino demostrar que se está haciendo todo lo posible para resolver el problema. En esta parte, la empresa Marine Harvest informó inmediatamente las acciones realizadas con los pescadores en esa zona y sobrevoló el recinto a través de drones para medir con mejor detalle el escape, esto ocurrió a pocas horas después del siniestro. Se debe comunicar el suceso sin que esto implique una sensación de pánico, toda la información que se vaya obteniendo será anunciada y gestionada oportunamente.

La compañía debe elegir acertadamente a un portavoz oficial, que normalmente suele ser el gerente general, donde en este caso actuó Fernando Villarroel debido a la índole del problema. También en estas tareas se deberán establecer el modo y la forma en que una empresa se va a comunicar con su público.

El reconocimiento de la crisis con los empleados, medios públicos, entidades gubernamentales, consumidores y otros grupos de interés es vital para reducir los daños y restaurar la imagen previa y mejorarla, por ende, es un trabajo en equipo. Esta fase se nombrarán individuos que representen a las diversas áreas de la empresa e incluso si fuera necesario se deberá contar con

presencia consultora externa. Luego, ante una situación crítica ya se verá quiénes son los más especialistas en el área correspondiente. Lo que sí debe conocerse en esta etapa es quién será la persona encargada para dirigir dicho comité. Respecto al rango de los miembros, no tiene por qué ser la alta dirección quien lo forme, pueden convocarse algunos mandos intermedios y como ejemplo, pueden ser los jefes de departamentos. El comité de crisis, no debe componerse por un número muy alto de personas ya que si se establece con demasiadas, puede producir la ineficiencia del grupo. A continuación, señalaremos cuáles pueden ser los miembros para formación correcta de un comité de crisis en la etapa de reconocimiento y se caracterizan sus principales funciones:

Encargado	Función
Gerente general	Es el máximo responsable del control y seguimiento en el problema, además coordinará todas las funciones de los miembros del comité.
Director de comunicación	Es el encargado para coordinar las relaciones externas con los medios de comunicación.
Portavoz	Es el interlocutor con los diferentes públicos que habla en nombre de la compañía y revisa sus compromisos adquiridos siendo el ente visible ante los medios de comunicación.
Gerente de operaciones	Él definirá las personas que estarán presentes en el lugar donde ocurrió el accidente, identificará, confirmará, clasificará el problema y buscará soluciones tecnológicas, económicas e industriales. Esta área deberá hacer un informe de todo lo ocurrido.
Gerente de recursos humanos	Será el puente del comité de crisis con los trabajadores de la empresa.
Asesor jurídico	Encargado para explicar las implicaciones legales del problema y salidas que por el ámbito de la ley se puedan conseguir.
Activista de la comunidad local	Será el puente de comunicación entre la compañía y la comunidad local, además de analizar el impacto medioambiental y social que conllevaría la ejecución de los distintos planes de acción.

4.- Etapa de resistir la crisis: en esta etapa Marine Harvest debe identificar las personas claves y como transmitir un mensaje de calma. Al seleccionar todos sus intereses, conllevará una mejor forma para enfrentar las situaciones adversas. Se debe mantener informado al público objetivo,

por ejemplo, a los inversionistas les importa cómo afectaría la inversión y rentabilidad del negocio, preocuparse de sus empleados mejorando su seguridad y estabilidad laboral. Certificar a los clientes que no tendrán problemas con productos adquiridos, mantener competencia en la industria y socialmente, resguardar a su comunidad local conservando y asegurando una óptima calidad del medio ambiente. La empresa Marine Harvest aseguró rentabilidad del negocio como se puede observar en el anexo 8 donde sus ingresos no disminuyeron, con respecto a sus empleados debe mejorar las condiciones laborales ya que Sernapesca clausuró sus operaciones mientras duraba una investigación por no contar con infraestructura apropiada para las operaciones diarias, conservar su reputación en donde la competencia no desprestigie a Marine Harvest y sobre todo, mantener informado los constantes avances del sondeo marino a los pueblos originarios que vieron afectado su fauna nativa. A continuación se nombran los encargados para resistir la crisis y sus correspondientes planes de acción:

Encargado	Plan de acción
Gerente general	Mantendrá motivado a todo el equipo de la compañía asegurando su estabilidad laboral, afirmar que el trabajo investigativo se realiza acorde con los valores éticos estipulados en sus pilares fundamentales generando cohesión cultural y asegurar el trabajo legal que se realiza según lo establecido jurisdiccionalmente.
Director de comunicación	Establecerá reuniones informativas manteniendo buenas relaciones con los medios públicos y tendrá un listado con los números telefónicos de autoridades y públicos de interés claves con los que se deberá estar en contacto durante y después del problema.
Portavoz	Comunicará a los medios de prensa que se resolvió el problema de acuerdo a los planes resolutivos mencionados y que la empresa seguirá trabajando con normalidad.
Gerente de operaciones	Elaborará constantes informes de los avances en el área siniestrada y realizará planes de acción para la resolución del problema.
Gerente de recursos humanos	Será el puente del comité de crisis con todo el personal interno y externo que están involucrados en ese problema e informará los avances y acuerdos tomados con los diferentes departamentos de la empresa.

Asesor jurídico	Mantendrá informado los documentos específicos legislativos que deberán tener para enfrentar las diferentes situaciones problemáticas estipuladas en el área preventiva.
Activista de la comunidad local	Se encargará de revisar y evaluar los informes preventivos que se aplicarían en la ejecución de los planes de acción y los impactos que se producirían en el medioambiente.

5.- Etapa de resolución de la crisis:

En esta fase, todos los involucrados en la resolución de la crisis deberían haber casi completado sus tareas asignadas. La situación ya estaría prácticamente bajo control. Marine Harvest debe retomar las actividades operativas y buscar fundamentalmente la no reiteración del problema, actuando sobre su raíz y resolviendo el problema de fondo. La empresa restablecerá su posición que tenía antes de la crisis en ámbitos operativos, logísticos, financieros, laborales, legales y mantener su reputación. Los daños y perjuicios serán evaluados exhaustivamente para determinar su impacto negativo, pudiéndose identificar las causas fundamentales del problema para evitar que se repitan en el futuro.

Marine Harvest, empezaría a recuperar la confianza de sus grupos de interés. Para reanudar las operaciones normales, hay que restablecer y demostrar que se han tomado varias medidas para evitar una nueva crisis medioambiental. Para los inversionistas, entregar informes constantes afirmando que las utilidades no se verán afectadas en un futuro y la rentabilidad será conocida como una inversión de responsabilidad social. Con respecto a los empleados, comunicar que la empresa ha tomado medidas concretas para su seguridad, sobre todo en infraestructura y puedan trabajar sin preocupaciones. Para abordar a los clientes, se comprometerá con ellos asegurando que toda su mercadería seguirá manteniendo un alto estándar de calidad, creando una trazabilidad en los productos utilizados sobre todo con el florfenicol y el cual fue detectado un excesivo uso del antibiótico. Para mejorar su reputación sobre la competencia, deberá mantener buenas relaciones con entes medioambientales tales como Greenpeace, certificando que trabajarán juntos para minimizar los presuntos daños que conlleva el cultivo de salmones. Los encargados del comité de crisis serán responsables para el cumplimiento sobre los planes de

acción acordados e informarlos al público objetivo. A continuación se nombrarán las actividades de los miembros del comité para la resolución de crisis:

Encargado	Resultados
Gerente general	Informará transparencia en todos los procedimientos aplicados para enfrentar dicho problema, asegurando que la empresa se compromete con las autoridades públicas y medioambientales pudiendo crear un mundo mejor.
Director de comunicación	Convocará a las autoridades y medios ambientales para un informativo definitivo de la solución del problema.
Portavoz	Comunicará al grupo de interés que se resolvió la crisis según los planes de acción mencionados retomando el trabajo con normalidad.
Gerente de operaciones	Administrará, planificará, implementará, supervisará y elaborará planes de acción preventivos ante cualquier situación que afecte las funciones operativas de la empresa.
Gerente de recursos humanos	Informará a todo el personal interno las medidas a tomar y formas de actuar que establecerá el comité de crisis para enfrentar cualquier situación anómala en la empresa.
Asesor jurídico	Mantendrá informado los documentos específicos legislativos que deberán tener para enfrentar las diferentes situaciones problemáticas estipuladas en el área preventiva.
Activista de la comunidad local	Se encargará de mantener informado a la comunidad local los resultados obtenidos al ejecutar los planes de acción.

6.- Obtener ventajas de la crisis

La empresa Marine Harvest puede obtener ventajas de esta crisis en consideración con otras organizaciones. Se debe aprovechar la oportunidad para mejorar, realizará un constante aprendizaje siendo muy resiliente y permitiendo trabajar de mejor forma el problema. Esto es lo primordial del crecimiento y sólo que se aprenda sobre estos errores y situaciones complejas, se pueden enfrentar futuros escenarios similares. El aprendizaje de las crisis implica hacer un examen

sobre algunas lecciones críticas aprendidas, podrán transmitirse las experiencias propias de la organización y analizando algunos efectos hacia otras empresas del rubro.

Otra ventaja que obtendría, es consolidar una empresa preocupada de los trabajadores, fortalecería la relación con ellos ya que siempre fueron considerados en todo el proceso y se crearon planes de acción para mejorar su seguridad laboral. Al obtener buenos resultados financieros después del problema conllevará a una mejor posición en el mercado para los inversionistas, cuyas inversiones no fueron afectadas, de esta forma se presentará como una empresa sólida en el mercado financiero respaldando su liderazgo nacional e internacional.

Con respecto a sus clientes, el mejor posicionamiento que puede lograr al transparentar los procesos a través de trazabilidad en los antibióticos usados, se podrá observar una empresa confiable y comprometida con el medioambiente que trabaja a la vanguardia según los nuevos procedimientos que establecerá Chile.

Se obtendrá una buena relación con los medios de comunicación y seriedad ante cualquier problema ya que habrá un portavoz especialmente dirigido a ellos, se sentirán identificados con esa persona y podrán solicitar una reunión con él para confirmar y solicitar cualquier tipo de información.

b. ¿Cómo enfrentaría a las autoridades nacionales y entes medioambientales por el daño al ecosistema marino?

La mejor forma que tiene Marine Harvest para responder todas las preguntas producidas por el daño medioambiental es gestionar un comité de crisis. Este grupo debe analizar y comprender los factores tecnológicos, organizacionales, humanos, culturales y emocionales que la ocasionaron. Ésta no se pudo evitar, pero la cuestión es cuando, el tipo de crisis y como se desarrolló para poder afrontarla. No existe un procedimiento escrito como un manual de instrucciones, pero si se puede evaluar y entregar técnicas elaborando planes de acción para enfrentar esta situación. El dicho comité debe evaluar las siguientes acciones para toda la organización:

- Acciones estratégicas: Marine Harvest debe reflexionar que cada crisis tiene un impacto en la filosofía de los valores éticos y pilares fundamentales del trabajo empresarial, podrá modificar algunos aspectos en sus procedimientos y hasta incluir activistas medioambientales en su junta directiva. La crisis ocasionada debe ser considerada explícitamente por los altos ejecutivos, considerando todas las áreas de la empresa pudiendo ejemplificar los procesos internos para una correcta planificación estratégica, confirmando ser menos costoso que cuando se activa la crisis, es decir, se debe trabajar de manera preventiva y no reactiva.
- Acciones técnicas y estructurales: la función principal del equipo de gestión de crisis (EGC) es constituir una estructura con poder centralizado que pueda tomar decisiones rápidamente y ejecutar los planes de acción, permitiendo sustentar el impacto negativo causada por la crisis. La eficacia del EGC se potencia con un presupuesto exclusivo para el desarrollo de políticas y manuales preventivos considerando las diferentes emergencias, es decir, son formas para reducir el peligro, poder realizar una mejora total en los procedimientos de seguridad, copias de sistemas informáticos y respaldos tecnológicos. Marine Harvest no se debe limitar en proteger sus productos, servicios y procesos existentes y no tan solo mantener los mismos planes de acción; sino que evaluarlos continuamente para rediseñarlos o modificarlos.
- Acciones de evaluación: en muchas organizaciones existen auditorías legales y financieras donde ante una eventual crisis son los primeros llamados telefónicos, sin embargo, también es importante contratar un ente regulador o una sociedad activista del medio ambiente para analizar los daños al ecosistema y como eso podría afectar a la comunidad local. Marine Harvest debió permitir que actuara Greenpeace y hacer partícipes a las personas, éstos no deben ser considerados auditores molestos, sino empoderarlos y así ampliar su excelencia corporativa. A través del EGC, deben realizar una buena detección de señales con las crisis previas como fue en otros años anteriores, donde se produjo un similar problema, donde Marine Harvest fue reconocida como la segunda empresa con mayores escapes de salmones en los últimos 8 años.

- Acciones de comunicación: esto se refiere a que el EGC pueda gestionar las interacciones entre los diferentes grupos de interés y entregar toda la información posible. El entrenamiento en las relaciones públicas, que debió tener dicha organización, son muy importantes para gestionar la futura crisis e inclusive existen empresas que ofrecen asesoramiento en estas áreas. El EGC de Marine Harvest debe considerar al departamento de relaciones públicas como integrantes del comité de crisis ya que aportarían potentes herramientas para las comunicaciones internas y externas dando igual importancia a la interacción entre la parte técnica, tecnológica y humana.
- Acciones psicológicas y culturales: el EGC requiere responsabilidad ética y política, fortaleza cognitiva y emocional, además de sobrellevar los asuntos perjudiciales provocados por la incertidumbre generando una ansiedad e incomodidad laboral. Marine Harvest debe crear una instancia con carácter anónima que informe los procesos peligrosos como ocurrió con la clausura del negocio por leve seguridad para sus empleados. De esta forma, pudieran haber prevenido esa incertidumbre y haber creado planes de acción para mejorar condiciones laborales. La organización debe contratar psicólogos, trabajadores sociales y médicos ya que poseen otra visión del negocio tratando los efectos ocasionados por el desastre natural cuyo resultado fue un proceso de postcrisis conllevando a una mayor tensión y ansiedad en la organización.

El EGC actuará de una manera correcta y mayor transparencia posible, enfrentar el daño medioambiental producido como un efecto grave y muy delicado ocasionado por dicho escape de salmones que fue producto del desastre natural, donde la prevención era mantener las jaulas con apropiadas medidas de seguridad. Marine Harvest debe considerar la misma importancia a todos los miembros del grupo de interés transparentando la información obtenida para generar confiabilidad y profesionalismo en el problema.

c. ¿Cómo debería actuar la compañía?

La compañía ya estaba inmersa en una crisis medioambiental y debe actuar de forma íntegra frente a todos los involucrados para mantener formalidad ante la situación. Se debe trabajar con

transparencia para lograr confiabilidad ante el grupo de interés y además ser honesto en todas las acciones y comunicaciones. Los consumidores apreciarían la información de cómo opera el negocio y tendrán mejor percepción del trabajo realizado, de igual forma será apreciado por los trabajadores. A través del compromiso responsable se podrán enfrentar resultados, afirmando algunos principios y valores empresariales como sus propios métodos y procesos internos e interactuando con el entorno. La empresa debe hacerse cargo de sus acciones en forma subjetiva, mostrar preocupación por los inversionistas, empleados y clientes cumpliendo todas las promesas, ofreciendo disculpas según lo acontecido y una compensación adecuada si se produce un daño moral a la comunidad local. Si no hay interés con el público objetivo, se desmotivará a los clientes, su compromiso con el negocio, disminuirá su reputación con los inversionistas y hará un daño moral a los empleados y podría aumentar su rotación. Al trabajar así, se mostrará empatía con la ciudadanía operando según lo establecido por las leyes e ir colaborando con información relevante para la resolución del problema afectando en lo más mínimo al lugar donde ocurrió el incidente.

En los comunicados de prensa, no deben actuar soberbiamente diciendo que trabajarán según los parámetros establecidos por expertos, si no que deben escuchar humildemente a todas las partes involucradas, analizando preguntas y dudas del público objetivo para considerarlos en sus planes de acción, de esta forma, ellos serán partícipes del problema, entregando una mirada subjetiva y percibirán compromiso por la pronta resolución. Estos podrán fortalecer su visión ya que trabajarán con personas ajenas a la empresa protegiendo el medio ambiente según lo establecido por las leyes y entes medioambientales utilizando su máxima tecnología para evitar futuros escapes de salmones.

LECCIONES DEL CASO

Finalmente, se pueden obtener lecciones que se analizaron en el ámbito teórico y práctico sobre las crisis. Éstas son las siguientes:

En primer lugar, la importancia de enumerar los tipos de crisis previniendo y no actuando reactivamente, permite detectar con anticipación ciertos problemas para estar preparado cuando se ocasionen. Al aceptar una crisis después de su ocurrencia, generalmente se concluye que hubiera sido muy rentable invertir en prevención antes que se originara. En el análisis previo de las causas internas y externas deben incluirse algunas crisis anteriores ocurridas en la organización y obtener experiencias con empresas del mismo rubro.

En segundo lugar, en la gestión de crisis, el liderazgo es fundamental. Las personas encargadas para tomar decisiones deben estar comprometidas con el trabajo empresarial entregando respuestas rápidas y coherentes que sean soluciones alcanzables al corto y mediano plazo, además es muy importante considerar el impacto ocasionado por la crisis en todos los empleados. El análisis de los grupos de interés permitirá tener respuestas según prioridades del público objetivo, las comunicaciones externas como internas deben ser claras y con la mayor sinceridad posible sin ocultar información para mantener confiabilidad y transparencia del problema. El aprendizaje, es un factor importante en las empresas, esto se basa sobre el crecimiento empresarial, aprendiendo de sus errores y situaciones complejas. Se deben realizar estudios en los puntos críticos que la desencadenaron para obtener una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones, es decir, las empresas preparadas para estas dificultades tendrán mayores probabilidades de perdurar en el tiempo, maximizando su eficiencia y disminuyendo los impactos adversos que afectarían el correcto funcionamiento de la organización.

En tercer lugar, se debe comunicar toda la información recopilada a los grupos de interés para generar transparencia y profesionalismo, además hay que considerar las comunidades locales donde ocurrió la catástrofe, ellos pueden entregar valiosos datos para mejorar el actuar frente a la crisis y trabajar conjuntamente con las entidades gubernamentales. La empresa deberá apoyarse y orientarse en sus pilares fundamentales para obtener credibilidad sobre las acciones correctivas y mantener su reputación frente a todos los participantes del problema.

EPILOGO

La empresa Marine Harvest fue sancionada por la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA) con 2 cargos en agosto del año 2020, el primero fue calificado como gravísimo el no contar con condiciones de seguridad apropiadas ni elementos de cultivo en óptima calidad y resistencia. Su negligencia produjo el escape de salmones cuyo valor ascendió por 8.809 Unidad Tributaria Anual (UTA), equivalente a \$5 mil 300 millones. Con respecto a la segunda sanción, se realizó por la utilización de correntimetría² desactualizada efectuada en su memoria de cálculo para el centro que fue construido el 2017 que no consideró la totalidad de sus líneas de fondeo y evidencia en la desalineación en los módulos del centro salmonero y su posterior desgaste en el sistema de redes. La infracción fue 4.5 UTA correspondiente a \$2 millones 700 mil. Cabe mencionar que la multa cursada fue la más elevada en términos monetarios a nivel nacional. [30]

Los pescadores de orilla y recolectores artesanales también demandaron a la empresa por daños de perjuicios por responsabilidad extracontractual ya que el escape de salmones produjo una depredación en la fauna nativa y solicitaron una indemnización por \$2 mil 750 millones correspondientes a 257 personas en total. Esta acción judicial fue realizada en diciembre del año 2018 y fue declarada incompetente ya que todavía no era sancionada la compañía por el tribunal ambiental. [31]

² Estudios realizados para medir velocidad de corrientes en mares y ríos.