



COVID-19: Atravesando la crisis con paso firme

Cómo la respuesta de hoy puede posicionar a tu negocio para que prospere en el futuro

Si bien la seguridad y el bienestar de los trabajadores afectados por el COVID-19 es la prioridad, las compañías también tienen otros asuntos importantes a considerar, como gestión de incidentes y comunicaciones con partes interesadas.

¿Cómo los negocios pueden verificar la información que circula sobre el virus? ¿Qué datos son importantes saber y qué vacíos se deben llenar? Si continúa el brote, ¿qué riesgos tendrá en la salud de los empleados y qué riesgos financieros tendrá en el negocio? Incluso si el virus se contiene en un período de tiempo relativamente corto, es muy probable que deje muchos problemas difíciles que los negocios deberán manejar.

En respuesta al COVID-19, las compañías están desarrollando sus planes de contingencia con rapidez. Algunas están adaptando planes existentes para manejar este brote, mientras que otras están comenzando desde cero.

Si bien aún es demasiado temprano para comprender la gravedad de esta crisis y sus consecuencias a largo plazo; en este momento, los negocios pueden tomar diversas medidas para mejorar la situación. En la Global Crisis Survey de PwC de 2019, los líderes comerciales de una gama de industrias compartieron sus experiencias con crisis, sus expectativas, y sus principales fortalezas y debilidades en dichas situaciones. Estas discusiones revelaron que algunas compañías emergen más fuertes, e incluso experimentan un crecimiento de ingresos después de una crisis, mientras que otras decaen.





Qué debe analizarse en este momento

Crear un equipo de crisis dedicado

Una crisis como la del COVID-19 puede afectar cada aspecto del negocio. La supervisión de los niveles altos y la cohesión interna entre los equipos interfuncionales, basada en la preparación, la capacitación y la evaluación, son fundamentales para obtener buenos resultados. Cada miembro del equipo, desde los directivos para abajo, debe saber qué está haciendo. Si aún no lo has hecho, es importante capacitar a las personas involucradas en ejecutar el plan para asegurarse de que estén listos en el momento necesario.

Establecer los hechos

La planificación de crisis y su respuesta debe sustentarse en información fiable. Un plan de crisis debe especificar el flujo de información veraz en la que todos puedan confiar. Contar con datos seguros también ayuda a un aspecto fundamental en la planificación de una crisis: el estudio de diferentes hipótesis y sus posibles repercusiones, a corto, mediano y largo plazo para la empresa. Nuestra encuesta identificó que tres cuartos de las empresas con una mejor posición después de una crisis reconocen la importancia de contar con información verídica durante la misma. Tienden a decir que en medio de una crisis, recopilaron hechos de manera precisa y rápida, y que usaron esos hechos de manera eficiente para generar su estrategia de respuesta.

Colaborar: interna y externamente

Hay tres participantes clave en el centro de toda respuesta de crisis.

- **Relaciones públicas y equipos de comunicación:** Son responsables de desarrollar y de entregar los mensajes de la organización tanto interna como externamente.
- **Equipos del área legal y normativa:** Su función es comprender las exposiciones al riesgo de la organización y asesorar sobre las respuestas adecuadas.
- **Equipos de respuesta operativa:** Prácticamente manejan todo lo demás, incluido establecer el hecho de que los otros dos equipos deben trabajar.

Alcanzar la estrecha organización necesaria entre los equipos operativos, legales y de comunicaciones no siempre es fácil, en parte porque a menudo están acostumbrados a trabajar en núcleos separados. Se recomienda crear un comité pequeño con integrantes de estas áreas, que esté empoderado a tomar decisiones tácticas y a escalar problemas importantes al nivel del consejo de administración. Este enfoque es el “condimento secreto” de una respuesta de crisis efectiva.

Elaborar una estrategia de comunicación con las partes interesadas

Los mensajes de una compañía durante una crisis deben ser auténticos. Es importante dirigirse a todas las partes interesadas de la organización. En crisis pasadas, vimos que algunas corporaciones se centraban estrictamente en grupos de partes interesadas particulares, tal vez inversores, reguladores o consumidores muy activos, mientras que descuidaban a otros como clientes comerciales o proveedores.

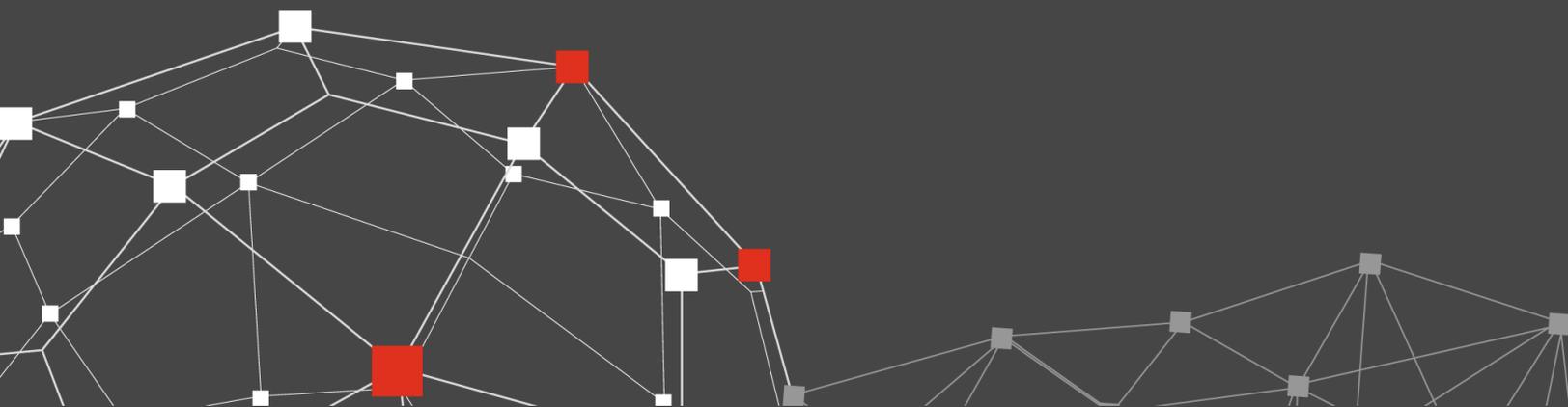
Parte de la estrategia de comunicación se centrará indudablemente en asegurar la seguridad y protección de la fuerza laboral. Los empleados y las comunidades con las que trabajan estarán esperando que tu organización aporte una respuesta, guía y comunicación continua. Revisa tus reglas de viaje, políticas de RR. HH., planes de primeros auxilios y demás temas relevantes.

- Muchas compañías se están centrando en la movilidad global al permitir que los empleados trabajen de manera remota y reforzar su infraestructura de tecnologías de la información para apoyar estos arreglos. Infórmate mejor sobre cómo planificar el trabajo remoto.
- Existen determinados problemas específicos sobre viajes, inmigración y prácticas relacionados con asegurar la salud de los empleados y la continuidad del negocio con los clientes. Obtén más información sobre las condiciones y los pasos a considerar.

Es importante que tu estrategia de comunicación también incorpore una comprensión clara sobre todas las audiencias que debe alcanzar. Estas son dos consideraciones:

- **Declaraciones financieras:** Muchas veces los mercados financieros observan cómo las compañías hacen planificaciones para la incertidumbre y eligen responder a los eventos.
- **Cientes:** Las compañías con exposición directa al brote del COVID-19 están informando a los clientes sobre los retrasos y están ajustando las asignaciones a los clientes para optimizar las ganancias de los ingresos en el futuro cercano o para cumplir obligaciones contractuales. Infórmate sobre cómo los fabricantes globales gestionan las alteraciones en las cadenas de suministro.

Un beneficio potencial que suele estar oculto detrás del compromiso y la transparencia con los inversores, es que en caso de necesitarlo más adelante las partes interesadas externas estarán motivadas a abogar por tu negocio durante alguna crisis.

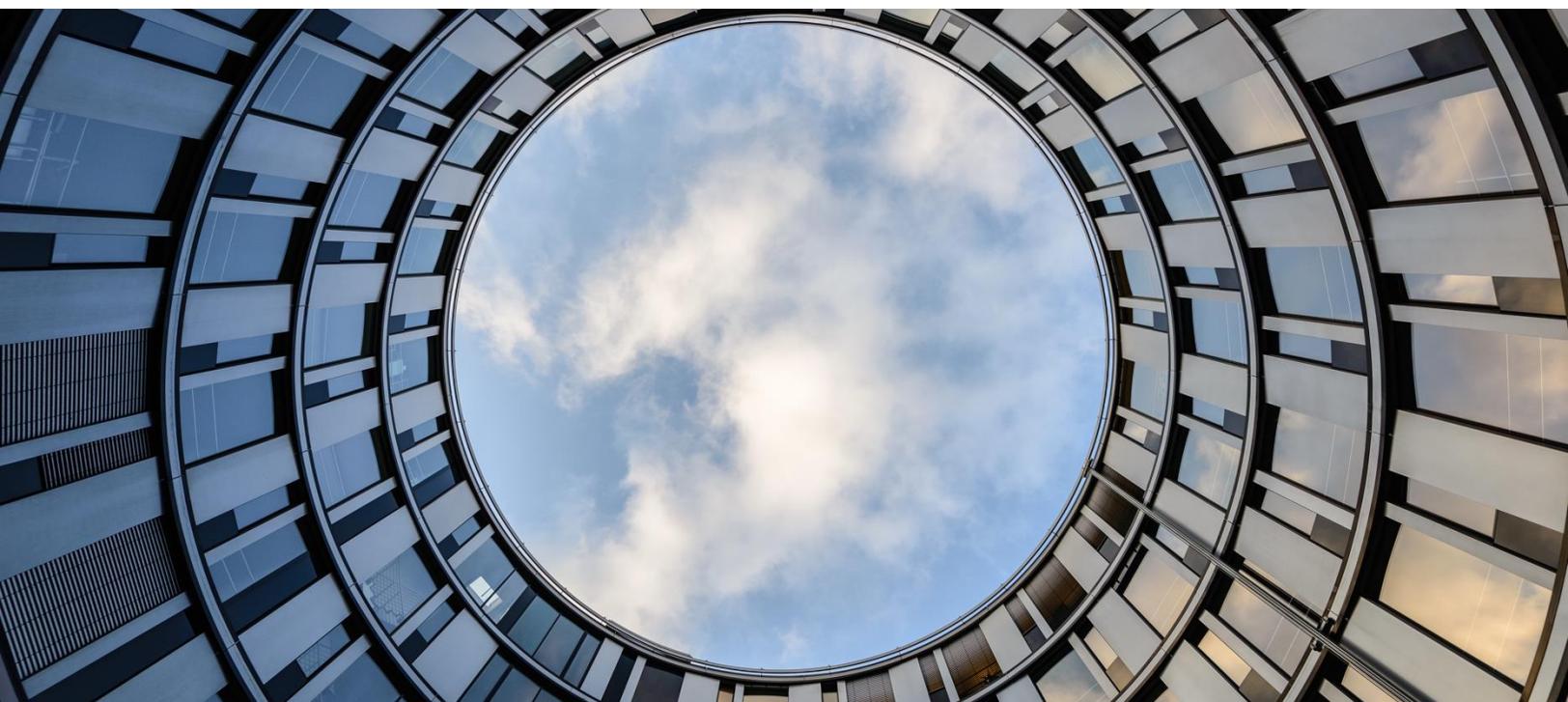


Dónde enfocarse a continuación

Crear un espacio para analizar una perspectiva a largo plazo

Ten en cuenta no solo lo que ocurre hoy, sino mañana y después. Esto puede incluir asignar recursos especializados en planes futuros, que actualmente estén libres de las presiones diarias de gestionar la crisis. La perspectiva resultante más amplia y a más largo plazo puede ayudar a que la empresa emerja más fuerte y sostenible.

En nuestra experiencia, la ventana de respuesta a una crisis se mide típicamente en meses, mientras que la recuperación se mide en años. Ahora es momento de ejecutar escenarios para crear un plan de crisis que se adapte a tu negocio.



Contactos

Alfredo Hernández

Socio, Líder de Servicios Forense y Crisis Globales
+52 55 5263 6661
alfredo.hernandez@pwc.com

Fermin González

Director, Servicios Forenses
+52 55 5263 5730
fermin.gonzalez@pwc.com

<http://pwc.com/mx/covid-19>