



TRES PUNTOS CLAVES A CONSIDERAR PARA EL MANEJO DE UNA CRISIS

- **Trabajo en Equipo** donde cada participante tenga su rol y sus responsabilidades;
- Define una **Estrategia pensando outside-the-box** para detectar nuevas oportunidades;
- **Comunica** al mercado manejando expectativas de una manera rápida y abierta.

Crea un Equipo para el Manejo de Crisis, ese el primer paso! Juntos deberán definir una estrategia inteligente enfocada en la prevención, comunicación, actividades de contención y un esquema de recuperación.

El día de hoy conversaremos sobre cómo los equipos de Relación con Inversionistas (RI) pueden enfrentar una situación de crisis en sus compañías derivada de temas que quizás no están en su control.

IDEAL Advisors es una boutique de Relación con Inversionistas que prioriza las necesidades de sus clientes proponiendo servicios personalizados en un ambiente dinámico.

Esta es una colaboración de [Maria Barona](#) y [Lizette Chang](#) de [IDEAL Advisors LLC](#).

Trabajar en equipo
Cada participante identificando su rol y sus responsabilidades

Definir la Estrategia
Pensar *outside-the-box* y detectar nuevas oportunidades

Comunicar al mercado
Con manejo abierto y oportuno

#1 TRABAJO EN EQUIPO

En cuanto a la comunicación, es esencialmente importante definir cuáles son los roles de cada una de las personas que estarán a cargo de manejar la crisis. Se recomienda conformar un Equipo de Manejo de Crisis y cada integrante tendrá su responsabilidad de acuerdo a su área de experiencia.

Se recomienda que el equipo de Relación con Inversionistas sea parte del equipo líder que defina la estrategia y sea quien comunique al mercado de manera inmediata.

Deben existir roles claros:

- **Los Líderes** serán responsables de determinar cuál será la estrategia a seguir y tendrán la última palabra en cualquier decisión. Estos se apoyarán en sus abogados o en sus equipos de RI internos o consultores externos, si fuera necesario.



- **El Organizador y Supervisor** – esta función recae en el IRO, pues su rol más importante es el de consolidar el mensaje y asegurarse de que los voceros designados tengan claro cuál es su papel al diseminar el mensaje y cómo responder a las preguntas; lo anterior, en caso de que sean contactados por inversionistas, analistas o los medios. Es importante el trabajo en equipo y el RI deberá tomar el liderazgo en la coordinación del Equipo de Manejo de Crisis y en la comunicación asegurándose que la información sea consistente en toda la empresa y que todos los *stakeholders* reciban la misma información.
- **Los Voceros** estarán a cargo de responder a las dudas del público de manera inmediata. Estos voceros pueden ser parte del área de comunicación corporativa, quien tiene la relación con los medios y las áreas operativas correspondientes. El área de relación con inversionistas deberá transmitir el mensaje al mercado financiero.

Adicionalmente participan otros departamentos, como el área de relaciones públicas, quien lleva las gestiones con el gobierno, autoridades u organismos institucionales; por ejemplo, en el caso de un desastre natural.

#2 ¿REDEFINIR LA ESTRATEGIA O MANTENER EL CURSO?

En muchos casos, la empresa cambia su estrategia para enfrentar los retos de la crisis, sin embargo, también podría optar por continuar con su estrategia original, no obstante los desafíos.

Ajustando la estrategia: El pensar *outside-the-box* hace líderes efectivos en tiempo de crisis. Algunas circunstancias pueden forzar al líder de la compañía a adoptar soluciones que sean innovadoras y que no hayan sido probadas anteriormente.

Por ejemplo, durante el tiempo de COVID, la industria restaurantera en Nueva York se vió fuertemente impactada. Los dueños de restaurantes tuvieron que tomar decisiones difíciles; desde pausar la operación hasta tratar de subsistir con una fracción de los ingresos habituales.



Una de las historias más innovadoras fue la construcción de cápsulas, o burbujas plásticas climatizadas para comer en el exterior durante las bajas temperaturas del mes de marzo. Aquéllos que no tenían ese espacio exterior llegaron a acuerdos con las autoridades de la ciudad para extenderse hacia los lugares de estacionamiento construyendo estructuras de madera. Restaurantes que dependían fuertemente de la venta de vinos y licores vendían los “cocktails to go” para continuar con

esa venta de alcohol que no estaba permitida por el cierre de los bares. Algunos otros implementaron en sus restaurantes la venta de comida para llevar. Muchos hicieron ajustes que parecían irracionales y riesgosos, pero en realidad eran inteligentes e innovadores.

El Management deberá evaluar como debe generar ingresos en ciclos adversos, con ideas innovadoras y soluciones creativas. La respuesta no siempre estará en ejecutar los planes que han funcionado en el pasado, tal vez habría que generar nuevas estrategias que no estaban visualizadas. Los conceptos clave en este proceso son: reinventarse y renovarse, buscar nuevas oportunidades de negocio, ser creativo para tener soluciones e ideas.

Mantener el plan original: Si la Administración cree que la crisis es solo un revés temporal y no justifica una revisión completa de la misión estratégica. O bien, cree que la estrategia actual sin duda resistirá las dificultades a largo plazo si la empresa no se desvía del plan original. Sea cual sea el motivo para mantener el plan original, si la empresa decide que su estrategia original es la mejor opción para resistir los fuertes vientos de un entorno adverso, la prioridad es informar al mercado y persuadir a los inversionistas ante las razones para mantener el rumbo.

El RI deberá comunicar de manera efectiva cualquiera que sea la decisión, compartiendo el análisis y las razones que sustentan esa decisión. Ser convincente. En otras palabras, los argumentos deben ser persuasivos y bien analizados, además de que se debe dejar la puerta abierta para cuando se presenten más cambios y que la estrategia pueda ser susceptible a modificarse en caso de que las circunstancias lo ameriten.

#3 COMUNICACIÓN ABIERTA Y OPORTUNA

La comunicación efectiva es primordial. Si la Administración se demora en enfrentar la situación o hay falta de claridad, el mercado castigará el precio de la acción; y cuestionará la credibilidad en sus directivos para liderar situaciones difíciles.

El equipo de RI debe ir de la mano con el departamento de Comunicación Corporativa y/o las áreas correspondientes determinadas por el equipo de Manejo de Crisis.

La comunicación abierta y oportuna incluye el informar a todos los *stakeholders* a la misma vez y con información consistente. Esto es, que la información presentada sea igual, que ninguna audiencia reciba más detalle que otra y que todos tengan dicha información al mismo tiempo.



En este caso, los *stakeholders* más importantes de la compañía son los siguientes:

Empleados – la empresa debe manejar la comunicación interna correctamente para dar certidumbre a los colaboradores y mitigar cualquier tema que impacte en el ambiente laboral. El objetivo es evitar la desinformación y manejar el mensaje correctamente. Trabajar con ellos hace que el esfuerzo sea compartido y que se promuevan soluciones creativas y proactivas, lo cual generará un ganar-ganar tanto para el *Management*, como para los colaboradores.

Proveedores – la empresa debe considerarlos como un *partner estratégico* ya que son parte del proceso productivo y en ciertas situaciones es indispensable que comprendan cómo se abordará un problema que podría tener un efecto en cadena. Esto incluye no sólo optimizar el financiamiento, a través de sus políticas de pago; sino también tratar asuntos como la renegociación de contratos para promover condiciones viables y poder sostener un *cash flow* sano para la compañía.

Mercados Financieros y Medios de Prensa – éstos estarán a cargo del equipo de RI con el fin de mitigar la incertidumbre y de transmitir un plan de acción con comunicaciones consistentes. Esto incluye notificaciones de eventos relevantes a las autoridades reguladoras, comunicados de prensa al público inversionista y a los medios de noticias, manejo adecuado de las redes sociales, así como juntas y llamadas para diseminar el mensaje eficientemente.

CONCLUSIÓN

En tiempos de crisis, el Management y el departamento de RI son los que generalmente enfrentan cuestionamientos en primera instancia. Su reacción inmediata pudiera ser la de abordar las preocupaciones de inmediato incluso sin tener todavía un plan de acción claro; o retrasar la comunicación buscando tener más información con menos margen de error. La mejor opción siempre será actuar de inmediato usando la proactividad como el mejor defensor, echando mano de la experiencia para mitigar la incertidumbre y buscar soluciones dirigidas a aminorar el impacto.

¿COMO PUEDE AYUDAR IDEAL ADVISORS EN EL MANEJO DE CRISIS?

- Somos los **oídos del Management** para acotar la desinformación sobre algún tema en específico.
- **Entrenamos al equipo directivo** para enfrentar la incertidumbre, planeando respuestas contundentes a cuestionamientos difíciles.
- Generamos comunicados de prensa, en inglés y en español, **reforzando el mensaje estratégico** en los documentos públicos que la compañía genere.
- Damos seguimiento para **detectar la percepción** que tenga el mercado ante alguna situación en específica.

IDEAL Advisors puede ayudar a la compañía a encontrar soluciones con comunicación efectiva, tanto en momentos buenos, como adversos. Para más información en cómo manejar una crisis, contáctanos: team@idealadvisorsllc.com

¿Cómo te podemos ayudar?

En Nueva York

María Barona

1.917.797.0062

maria@idealadvisorsllc.com

Melanie Carpenter

1.917.797.7600

melanie@idealadvisorsllc.com

En México

Lizette Chang

52.81.1778.5926

lizette@idealadvisorsllc.com

