

» Previsión, la respuesta ante crisis derivadas de desastres naturales

Madrid » 10 » 2015

Las crisis son, en no pocas ocasiones, acontecimientos fortuitos y no deseados cuyas causas van desde productos o servicios defectuosos hasta accidentes aéreos. Pero, ¿qué pasa cuando las crisis son causadas por una catástrofe o fenómeno natural? En Ecuador hay un escenario donde podríamos enfrentarnos a dos fenómenos naturales: la erupción del volcán Cotopaxi y la llegada del fenómeno de El Niño, dos acontecimientos que, si se producen, dejarían pérdidas incalculables en el país y su economía. Sin embargo, en este contexto también existen riesgos reputacionales a nivel empresarial, los cuales se ponen de manifiesto en el presente artículo.

Al hablar de cifras, se debe señalar que las provincias de Cotopaxi, Pichincha y Napo (ubicadas en la región Sierra) serían las más afectadas por la erupción volcánica. En las tres, según información de la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, hay 325 mil personas en situación de vulnerabilidad y, a nivel económico, en cuatro cantones de Cotopaxi hay un total de 36.532 negocios que podrían ser impactados, los mismos que, además, dejarían de exportar USD 117 millones y perderían USD 283 millones en activos fijos. Por su parte, debido al Fenómeno de El Niño, son las siete provincias del Litoral las que deberán hacer frente a las consecuencias, según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la temporada invernal en 2012 dejó pérdidas por valor de USD 237,9 millones, siendo el sector agropecuario el que reportó mayor afectación (USD 93,5 millones).

Si bien en ambos casos el Gobierno ha implementado diversos planes de información y entrenamiento, además de algunas obras de contención, hay preocupación sobre lo que sucederá con aquello que no se puede proteger con alertas tempranas, por ejemplo, los activos fijos de las empresas ubicadas en todos los cordones de riesgo.



Tomemos una muestra puntual: en Lasso (Cotopaxi) está ubicada la planta metalúrgica Novacero la cual, el pasado 15 de agosto, ante un llamado de evacuación por parte de las autoridades, debió paralizar su producción por 12 horas. Las pérdidas de esa interrupción se calcularon en USD 1 millón. En tanto, la zona agrícola comprendida entre Machachi (Pichincha), Lasso y Mulaló (Cotopaxi), donde existen 843 hectáreas de cultivos de flores (95 % para exportación), ha debido desechar, en este tiempo, el 4 % de su producto exportable debido a la contaminación por material volcánico. Finalmente, datos oficiales indican que solo en Latacunga (Cotopaxi), una abrupta erupción, afectaría a 25 mil negocios y 35.657 personas quedarían desempleadas.

En el caso del Fenómeno de El Niño, los pronósticos apuntan a que su presencia será más fuerte que la registrada en 1997-1998, cuando hubo pérdidas superiores a los USD 150 millones debido a la destrucción de infraestructuras y cultivos en toda la región Costa. El Gobierno, sin embargo, ha informado que en los últimos años se han realizado diversas obras públicas para preparar al país ante un fenómeno de magnitud. Por ejemplo, se ha anunciado la entrada en funcionamiento –entre octubre y enero– de dos megaproyectos e infraestructuras hídricas en Cañar y Guayas. Estas obras permitirán irrigar y controlar inundaciones en al menos 85 mil hectáreas.

Preparación y mensajes, la clave

Con este panorama, queda claro que no podemos sentarnos a esperar a que la crisis llegue: hay que tener un plan. Para las compañías es importante que ese plan tenga una mirada en cada uno de los stakeholders a los que les debemos una respuesta ante una situación de esta índole. En esa línea, hay dos mensajes que se deben propagar antes de la crisis:

- Mi compañía tiene un plan de respuesta (entonces, ¡hay que prepararlo!).
- Toda la información que maneja mi compañía se remite a las fuentes oficiales.

A partir de esto, se desprenderán acciones y mensajes que ayudarán a resguardar la reputación de las empresas inclusive en momentos tan complejos. Por ejemplo, quedará explícita la intención de velar por las vidas de los trabajadores, la seguridad de las infraestructuras y los activos, y también la de precautelar el bienestar de la comunidad, pues aquí esos públicos de interés juegan un rol fundamental para replicar los mensajes de la compañía en sus entornos.

Volvamos al ejemplo de Novacero. Según publicó diario El Comercio, con un presupuesto inicial de USD 500 mil, la empresa diseñó un plan de contingencia que contempla la construcción de un muro de contención de 300 metros lineales que servirá de escudo en caso de que el volcán expulse lahares; además de la construcción de un albergue dentro de las 20 hectáreas de terreno de la fábrica el cual albergará a los 700 colaboradores y sus familias en caso de una erupción. Este plan también incluye lineamientos para proteger la producción, maquinaria y materias primas. Asimismo, ante la coyuntura, la empresa realizó registros para identificar cuántos de sus colaboradores se encontraban en zona de riesgo y cómo deberán socorrerlos en caso de emergencia y realizan capacitaciones continuas y simulacros con el personal.

EN CASO DE CRISIS POR UN FENÓMENO NATURAL

A continuación, presentamos una pauta de cómo una empresa puede actuar en caso de fenómenos naturales porque todas, inevitablemente, reclaman la atención de sus públicos objetivos, es decir, sus empleados, sus accionistas, sus clientes, etc. y con cada uno de ellos puede haber consecuencias siempre que no se tomen las medidas oportunas enmarcadas dentro de una buena política de "gestión de la crisis". Recordemos que de una crisis solo se puede saber cuándo comienza pero no cuando termina.

Cómo reacciona una empresa ante una contingencia de estas

La primera reacción es el miedo, el pánico. Cuando un riesgo se convierte en amenaza, necesitamos a alguien en quien confiar la reputación de nuestra empresa o marca para transformar una crisis que ya está en marcha en una oportunidad o solución. Con este primer paso, lo siguiente será desarrollar algunas acciones.

- **Prevención: se recomienda tener un plan de contingencia empresarial.** Es necesario evaluar, desarrollar o actualizar todos los materiales de crisis comunicacional con los que se cuenta. El siguiente paso es armar el plan. ¿Qué debe tener éste plan?
 - » Valorar todos los escenarios posibles. Trabajar en estrategias para cada uno de ellos.
 - » Reaccionar rápidamente. De forma ordenada y estratégica, gracias a la preparación previa.
 - » Comunicar con honestidad y transparencia.
 - » Demostrar compromiso hacia los colaboradores.
 - » Mantener reuniones periódicas con el área de seguridad industrial y talento humano.
 - » Diseñar un mapa o cronograma de protocolo de evacuación y hacerlos revisar y aprobar por las autoridades.
 - » Reunión con su bróker de seguros para revisar todas las pólizas activas.
 - » Involucración del management.
- **Comité o directorio de crisis.** Es necesario generar o desarrollar un nuevo entrenamiento para el actual comité de dirección de forma que se pueda establecer un protocolo común de actuación, como sucede en el área de seguridad o producción de planta.
- **Comunicación previa con sus stakeholders.** Debido a la necesidad de transparentar la situación y evidenciar el control aún en tiempo de crisis, se debe mantener comunicados a los distintos stakeholders sobre cómo se actuará ante ella. De esta forma, ellos sabrán el procedimiento que seguirá, lo que hablará bien de la empresa por ser responsable y contar con un plan de contingencia. ¿Qué hacemos con cada uno de ellos?

Con los colaboradores

- » Hacerles conocer cuál es el protocolo o plan de emergencia.
- » Mantenerlos constantemente comunicados.
- » Realizar talleres o simulacros de evacuación.
- » Crear un ambiente laboral de tranquilidad.
- » Realizar un levantamiento de información en conjunto con Talento Humano para tener una ficha con datos actualizados del colaborador.
- » Darles confianza, ellos querrán saber qué pasará con su trabajo, por lo que se les deberá tranquilizar y comunicar que luego de un evento de éstos primero se debe evaluar los impactos y, que luego se irán retomando las actividades de forma normal.

“De una crisis solo se puede saber cuándo comienza pero no cuando termina”

- » No deben sentirse amenazados, sino seguros de trabajar en una empresa que está preparada y que responderá efectivamente ante cualquier eventualidad.

Con las instalaciones

- » Si se ha decidido en el plan levantar o trabajar en estructuras que eviten mayores impactos a la empresa y sus activos, enhorabuena.

- » Hacer una revisión de las pólizas de seguro con su bróker.
- » Vigilar que todas las rutas de evacuaciones y planes de contingencia sigan el protocolo establecido.
- » Ordenar una revisión de todas las instalaciones de la empresa para saber en qué estado están.
- » Asignar roles y funciones en los diferentes momentos de la gestión del riesgo, como por ejemplo: ¿quién está mejor capacitado y dispuesto para cumplir determinada función?
- » Mantener en resguardo, en caso de una alerta temprana, documentación de valor que podría perderse.
- » Resguardar información de la empresa en servidores externos de seguridad.

Con los proveedores

- » Establecer protocolos de actuación.
- » Considerando que las líneas de comunicación y vialidad colapsen, se debe contar con un plan de abastecimiento previo que permita seguir trabajando.
- » Es preciso tener una reunión previa para delegar responsables o delegados externos de mercadería o productos. Éste deberá comunicarse con otros proveedores y proveer de información a nombre de la empresa.
- » Dar a conocer a su proveedor, en caso de tener un plan de producción elaborado, especialmente a los que están fuera de las zonas o ciudades de riesgo, para que ellos sepan cuál será el tiempo que le tomará recibir su producto o dar respuesta a la demanda.

Con los clientes

- » Tener actualizada una base de datos para hacerles llegar información periódicamente.
- » Hacerles saber, aun pasada la crisis, qué resultados dio la evaluación de los daños y cuál será nuestra estrategia de recuperación.

Con todos los stakeholders, y una vez pasado el momento más crítico de la emergencia, establecer un plan de recuperación y rehabilitación de la infraestructura y las relaciones con ellos. Así, se recomienda:

- Conocer el estado de sus trabajadores.
- Hacer una evaluación de los daños humanos y físicos de la compañía.
- Reuniones posteriores de la evaluación con la industria, autoridades y bróker de seguros para entrar en la fase de recuperación.
- Transparentar la información con sentido común. Esta acción beneficiará a la empresa.

CONCLUSIONES

Todo proceso que se decida hacer por parte de la empresa debe estar alineado y consensuado con las autoridades de turno: es importante comunicar entono a las recomendaciones oficiales. Esta es una estrategia y herramienta muy útil para lograr resultados eficientes especialmente porque en el camino se pueden lograr coordinaciones multisectoriales, interinstitucionales y comunitarias.



Luis Serrano es director del Área Crisis en LLORENTE & CUENCA en España. Periodista, experto reconocido en comunicación en emergencias y catástrofes y en la gestión de crisis en redes sociales. Ha sido durante 17 años Jefe de Prensa del Centro de Emergencias 112 de la Comunidad de Madrid y, durante tres años, miembro del ERICAM (Equipo de Respuesta Inmediata en Emergencias de la Comunidad de Madrid). Posee una dilatada experiencia en formación de portavoces en el campo de la emergencia y gestión de crisis. Es profesor- colaborador de la Escuela Nacional de Protección Civil, Comunidad de Madrid, EIMFOR, así como del master de Comunicación Política

Universidad Camilo José Cela. Como periodista, trabajó durante siete años en los servicios informativos de Onda Cero. Es autor del libro "11 M y Otras Catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias".



Verónica Poveda es consultora senior en LLORENTE & CUENCA en Ecuador. Periodista de profesión, con más de cinco años de experiencia en la cobertura política, inició su carrera en LLORENTE & CUENCA en 2010. En la oficina de Quito lidera el equipo de Asuntos Públicos en donde ha diseñado y ejecutado estrategias para construir o fortalecer las relaciones Empresa – Gobierno tanto con compañías nacionales como multinacionales y organizaciones no gubernamentales como Holcim, Alpina, Philip Morris (con su filial Itabsa), Kellogg's y ARCA del Ecuador. Su trayectoria le ha permitido conocer de cerca las necesidades de diálogo y actuación que se requieren en el contexto ecuatoriano dentro en el entorno público – privado.



Melissa Cortez es Periodista Profesional de carrera y con experiencia en el área económica. El especial "Las 500 Mayores Empresas del Ecuador", la edición más representativa y prestigiosa de Revista Vistazo fue parte de su preparación profesional durante cinco años. Entre los reconocimientos obtenidos, se destaca el premio Jorge Mantilla Ortega, el galardón más representativo para los periodistas ecuatorianos. En LLORENTE & CUENCA tiene la posición de Consultora, en la cual ha apoyado la gestión de diversas crisis.

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe

Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com

