

Deloitte



Preparación ante
una crisis
Más allá de la teoría



La importancia de convertir los manuales en herramientas prácticas

Los huracanes “Helene” y “Milton” causaron entre septiembre y octubre de 2024 una devastación significativa en el sureste de Estados Unidos, especialmente en Florida, un estado frecuentemente golpeado por la fuerza de la naturaleza. Los daños materiales que ambos acontecimientos dejaron se estiman en 174,000 millones de dólares y las víctimas mortales ascienden a 270¹.

Lo anterior enfatiza una realidad: fenómenos como los ciclones generan una gran devastación en distintos aspectos de la economía. En un mundo cada vez más complejo y cambiante, las crisis son inevitables; desde catástrofes naturales hasta ciberataques o problemas reputacionales, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar lo inesperado. Una herramienta para ese propósito es el plan de gestión de crisis, un documento estratégico con procedimientos y acciones a seguir para enfrentar situaciones críticas. Si bien su contenido puede variar según el tipo de organización y sus necesidades, un plan de crisis debe ser claro, práctico y fácilmente accesible. No obstante, contar con un manual de crisis no es suficiente: la clave radica en convertir la teoría en acción.

Y, precisamente, eventos como los huracanes subrayan la importancia de contar con planes de contingencia, de implementar escenarios hipotéticos y estresarlos con el objetivo de adquirir la preparación necesaria que pueda responder ante eventos inciertos, así como de obtener la capacidad de adaptarse a las circunstancias más adversas.

El impacto de fenómenos como “Helene” y “Milton” nos puede dejar lecciones profundas sobre la gestión de crisis y las limitaciones de la preparación organizacional ante la fuerza de la naturaleza. Tomemos como ejemplo a una empresa multinacional que desarrolla software en Miami y que fue una de las víctimas; su dirección de operaciones enfrentó una situación que, a pesar de estar prevista en los manuales, sobrepasó cualquier suposición. Si bien, la empresa disponía de un programa de crisis, de un momento a otro se encontró luchando contra un aspecto implacable: la naturaleza. Además, la emergencia reveló un punto crítico: en una crisis, los planes deben ser tan robustos como flexibles.

Tan solo en Florida, “Helene” tocó tierra como huracán categoría 4². A su paso hacia el noreste de la Unión Americana dejó graves inundaciones y sus intensos vientos con ráfagas de hasta 148 kilómetros por hora arrancaron árboles, postes y cableado eléctrico, así como techumbres dejando una poderosa huella de destrucción y desesperación. La activación de protocolos de emergencia fue inmediata en algunas empresas, pero la complejidad de la realidad demostró que la teoría muchas veces queda corta.

Cuando el ojo del huracán avanzaba hacia el norte de la costa estadounidense, la caída de los sistemas y la incomunicación total ya mostraban la importancia de nuestra dependencia tecnológica. La escena de los técnicos intentando reiniciar los sistemas, mientras las pantallas permanecían en negro,

fue un recordatorio de que incluso la tecnología más avanzada puede fallar en momentos críticos. La tormenta dejó a la ciudad incomunicada y a la empresa en un estado de vulnerabilidad extrema debido a la falta de acceso a recursos críticos y a la imposibilidad de coordinar acciones en tiempo real.

La multinacional, con oficinas corporativas en Ciudad de México, tuvo una presión inmensa con clientes importantes exigiendo respuestas y con empleados entre la incertidumbre ante la contingencia, por lo que la necesidad de una comunicación clara y honesta se volvió urgente. No solo se trataba de restaurar servicios, sino de mantener relaciones y reconstruir la confianza. Primero, la crisis fue tecnológica pero después se transformó en una crisis humana, y la empresa tuvo que enfrentar la realidad de que su reputación estaba en juego.

La semana posterior al paso del huracán “Helene” fue un período de intenso trabajo y reflexión. La empresa logró restablecer de forma parcial sus servicios, pero no sin enfrentar la pérdida de clientes y un daño significativo a su marca. Las lecciones fueron claras: la necesidad de herramientas prácticas y protocolos robustos para la gestión de crisis. El verdadero cambio para la empresa en Miami fue la comprensión de su vulnerabilidad; ahora, deberá trabajar arduamente para reconstruir la confianza perdida y demostrar que ha aprendido de sus errores.

Lo sucedido con dicha multinacional es un recordatorio poderoso de que, aunque podamos planificar y prepararnos, siempre habrá elementos fuera de nuestro control. La capacidad de una empresa para enfrentar lo inesperado depende de sus recursos y tecnología, así como también de su liderazgo, comunicación y oportunidad. En última instancia, la verdadera fortaleza de una organización radica en su capacidad para adaptarse, aprender y crecer a partir de las adversidades.

Lecciones clave en la catástrofe



Lección 1: Los programas de crisis deben ser prácticos, no solo teóricos.

El caso de la multinacional tecnológica puede ilustrar la forma en la que un manual de crisis, aunque completo en teoría, puede fallar en la práctica. Las herramientas más efectivas no son documentos extensos, sino guías prácticas, claras y actualizadas que puedan ser aplicadas rápidamente. En este caso, que a continuación ofrece algunos detalles, existía un protocolo para huracanes, pero la falta de simulacros y de ensayos dejó al equipo vulnerable, revelando fallas críticas como:

- El generador de respaldo falló en el momento crucial, y los intentos por restaurar los sistemas fueron infructuosos.
- Sin un plan claro ni un portavoz disponible, la empresa permitió que empleados y clientes llenaran el vacío informativo con percepciones negativas.
- Falta de herramientas simples como listas de verificación por escenario, directorios actualizados y flujos claros de comunicación que sean probadas periódicamente mediante simulacros.



Lección 2: Las crisis son disruptivas, pero también una oportunidad de aprendizaje.

Enfrentar al huracán "Helene" puso a prueba los sistemas operativos y también reveló carencias estratégicas en la organización. Desde la incapacidad de localizar al director de comunicación, hasta la improvisación en la respuesta tecnológica, la empresa demostró que la preparación no es un evento puntual, sino un proceso continuo.

Después de cada crisis, es imperativo realizar un análisis *post mortem* que documente errores, aprendizajes y áreas de mejora; esto debe incluir:

- Evaluación de roles y responsabilidades.
- Revisión de infraestructura y recursos críticos.
- Actualización de protocolos y capacitación continua.



Lección 3: La comunicación es el salvavidas en cualquier crisis.

La falta de un plan de comunicación eficaz exacerbó la crisis. Los empleados, atrapados en el edificio, compartieron en redes sociales imágenes y mensajes que reflejaban caos e incertidumbre, dañando la reputación de la empresa. Mientras tanto, los clientes clave se sintieron ignorados y esto puso en riesgo contratos valiosos. De ahí la importancia de implementar un plan de comunicación que contemple:

- Portavoces claros y capacitados.
- Mapeo de partes interesadas clave (internas y externas).
- Estrategias específicas para redes sociales, comunicaciones internas y mensajes a clientes.
- Mensajes transparentes y basados en hechos, evitando promesas que no puedan cumplirse.



Lección 4: Los ensayos son esenciales.

Los simulacros o simulaciones son el equivalente a entrenar para un maratón, pues aseguran que el equipo esté listo para enfrentar el desafío cuando llegue el momento. En este caso, la falta de ensayos dejó sin coordinación a los equipos operativos, a los de tecnologías de la información (TI) y a los de comunicación. Esto resalta la importancia de realizar simulacros frecuentes que cubran los escenarios de crisis relevantes, que involucren a todas las áreas relevantes y que simulen situaciones extremas para identificar fallas en tiempo real. Estos simulacros deben integrarse como un programa permanente que vaya incrementando gradualmente las capacidades y no como ejercicios aislados que obedezcan al pánico generado por una crisis reciente.



Lección 5: El liderazgo es crucial en momentos de caos.

El liderazgo desempeñó un papel clave, pero hubo cabezas de equipo que enfrentaron una curva de aprendizaje sumamente empinada durante la crisis. La dirección general mostró determinación al priorizar la seguridad y la comunicación, pero los esfuerzos se vieron limitados por la falta de preparación.

Preparación: La fórmula para superar crisis

La experiencia demuestra que los mejores líderes flaquean ante una situación de crisis, en donde muchas veces se ven comprometidos personalmente y su buen juicio se puede nublar.

Precisamente, la capacitación para los líderes que van a gestionar la crisis es vital y debiera contar con un enfoque en habilidades como la toma de decisiones bajo presión, comunicación efectiva y manejo de equipos en situaciones extremas. Dichas situaciones no se encasillan en desastres naturales, existen otros eventos que pueden desatar una crisis, por ejemplo:

- Accidentes tecnológicos o industriales.
- Conflictos bélicos y terrorismo.
- Crisis sociales.
- Problemas financieros o crisis económicas.
- Problemas de salud pública.
- Desastres ambientales provocados por el hombre.
- Eventos personales traumáticos.
- Escasez de insumos.
- Contaminación de alimentos.
- Problemas laborales.
- Fraudes y corrupción.

Las crisis son una oportunidad para prosperar y la preparación hace la diferencia para superarlas con éxito. Las crisis son también eventos disruptivos que pueden derivarse de múltiples factores; sin

una estrategia bien pensada, ensayada y un programa de administración de crisis, las empresas están en riesgo de sufrir daños irreversibles en su reputación, pérdidas financieras y una disminución en la integridad del equipo.

Un programa de crisis debe abarcar la previsión de posibles escenarios y la implementación de respuestas prácticas que minimicen los daños y fortalezcan la capacidad de recuperación. A continuación, se describen algunos elementos clave:

- Identificación de riesgos y amenazas: Se analizan los principales riesgos internos y externos que podrían desencadenar una crisis. Además, se evalúan los posibles escenarios y su impacto potencial en la empresa.
- Gobernanza de la crisis: Se nombra un grupo de personas responsables de la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones de respuesta. Generalmente, este equipo incluye a directivos de distintas áreas.
- Protocolos de actuación: Se establecen procedimientos específicos para los escenarios de crisis relevantes, se define la cadena de mando y quién toma las decisiones en cada etapa.
- Comunicación interna y externa: Se diseña un plan de comunicación para informar de manera oportuna y clara a empleados, accionistas, clientes, proveedores y medios de comunicación. Asimismo, se definen los canales y portavoces oficiales para evitar rumores o información confusa.

- Recursos y entrenamiento: Se asignan los recursos necesarios, ya sea humanos, tecnológicos o financieros, para responder adecuadamente. Se llevan a cabo capacitaciones y simulacros para que el personal esté preparado y conozca su rol en caso de emergencia.
- Plan de continuidad operativa: Se establece cómo mantener las operaciones críticas o reanudarlas lo más rápido posible tras una interrupción.
- Evaluación y mejora continua: Después de cada simulacro o crisis real, se analizan los resultados para identificar oportunidades de mejora. Además, se actualiza el programa para reforzar la capacidad de respuesta de la organización.

Es necesario puntualizar que un programa de crisis no puede ser genérico. Si bien se compone de elementos base, como reglas y guías generales, debe aterrizarse en acciones específicas para los escenarios de riesgos más relevantes. Es decir, la versatilidad de un programa de crisis radica en los tipos de crisis a los que está sometida cada organización.

En el caso descrito con anterioridad, el escenario de huracán para las oficinas de Miami ya estaba diseñado dado a que es una localidad propensa a este tipo de eventos meteorológicos. No obstante, y particularmente en sucesos naturales, el cambio climático está demostrando que la realidad excede la preparación, como

ocurrió en Valencia a finales de octubre de 2024 con la DANA (Depresión Aislada en Niveles Altos)³, fenómeno que generó graves inundaciones y un saldo devastador en cuanto a víctimas y daños materiales⁴. Otro ejemplo con un saldo desolador es lo sucedido en enero de 2025 en Los Ángeles⁵, donde los incendios forestales evidenciaron el “latigazo hidroclimático” descrito por investigadores de la Universidad de California, fenómeno que intensifica las fluctuaciones entre temporadas secas y húmedas⁶.

Independientemente del escenario en cada caso de crisis, las herramientas tecnológicas juegan un papel importante para su gestión al permitir una respuesta rápida, una comunicación efectiva y un análisis en tiempo real. Por ejemplo, las plataformas de comunicación interna como *Slack* o *Microsoft Teams* facilitan la coordinación entre los equipos de trabajo; además, envían actualizaciones en tiempo real y mantienen informados a todos los involucrados.

Otras herramientas ayudan al monitoreo inmediato en redes sociales sobre lo que se está hablando y publicando de la empresa, un aspecto que es vital durante una crisis de reputación. Se trata de herramientas que detectan cambios en la percepción del público, permitiendo a las organizaciones reaccionar con mensajes y con estrategias de comunicación que controlen la narrativa y minimicen el impacto negativo.

Asimismo, hay *software* de gestión de proyectos, sistemas de alerta de emergencia, análisis de datos, inteligencia artificial y *chatbots* -por mencionar algunos- que se convierten en un aliado para aligerar la carga de los equipos de comunicación y servicio al cliente al resolver preguntas comunes y mantener informados a clientes y a empleados.



Conclusión

Una crisis puede desestabilizar incluso a las organizaciones más robustas, pero también puede ser una oportunidad para aprender y fortalecerse. La preparación no es un lujo, sino una necesidad estratégica en un entorno empresarial impredecible.

Un programa de administración de crisis debe ser algo más que un documento de buenas intenciones, debe ser una estrategia dinámica y práctica que permita a las empresas reaccionar con rapidez y eficacia ante situaciones críticas. "Todo lo que usted debe saber para gestionar una crisis" no puede estar contenido en un manual, se deben desarrollar herramientas simples de entender, asignadas y comprendidas por todas las personas responsables (y sus suplentes o delegados) durante una situación apremiante.

Invertir en un enérgico programa de crisis es una decisión estratégica que no solo protege los intereses a corto plazo, sino que también construye resiliencia organizacional a largo plazo. La confianza perdida en una empresa puede tardar años en recuperarse; sin embargo, con las herramientas adecuadas, el entrenamiento constante y el compromiso de aprender de cada experiencia, las organizaciones pueden sobrevivir a una crisis y también prosperar después de ella.

Referencias

1. Agencia Federal para el Manejo de Emergencias. (2024). *La administración Biden-Harris otorga \$860 millones para sobrevivientes y comunidades afectadas por Helene y Milton*. FEMA. <https://www.fema.gov/es/press-release/20241014/biden-harris-administration-provides-860-million-hurricane-helene-and-milton>
2. Ciencia e información para una nación climáticamente inteligente. (2024). *Lluvias extremas y catastróficas inundaciones en el interior provocadas por el huracán Helene*. NOAA Climate.gov. <https://www.climate.gov/news-features/event-tracker/hurricane-helene-extreme-rainfall-and-catastrophic-inland-flooding>
3. Organización de las Naciones Unidas. (2024). *La DANA que asoló Valencia revela la urgencia de la acción climática*. ONU. <https://unric.org/es/la-dana-en-valencia-y-el-cambio-climatico/>
4. Benloch, L. (2025). *Tres meses de la dana en Valencia que causó 224 muertos y daños millonarios*. Agencia EFE. <https://efe.com/espana/2025-01-29/tres-meses-de-la-dana-en-valencia-que-causo-224-muertos/>
5. USAGov. (2025). *Incendios forestales en California*. <https://www.usa.gov/es/california-incendios-forestales>
6. Hewitt, A. (2025). *Inundaciones, sequías y luego incendios: el latigazo hidroclimático se acelera a nivel mundial*. Universidad de California en Los Ángeles. UCLA. <https://newsroom.ucla.edu/releases/floods-droughts-fires-hydroclimate-whiplash-speeding-up-globally>

Contactos

Israel Zagal

Socio en Estrategia, Riesgos y Transacciones
Deloitte México
izagal@deloittemx.com

René Nájera

Socio en Estrategia, Riesgos y Transacciones
Deloitte México
rnajera@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 460,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.