



**RUTA CRÍTICA – MANEJO DE CRISIS REPUTACIONAL  
PEI ASSET MANAGEMENT (Pei AM) Y VEHÍCULOS BAJO MANEJO**

**POR FAVOR, MANTENGA ESTE DOCUMENTO A LA MANO  
PARA EL PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN EN CASO DE UNA EVENTUAL CRISIS**

Reporte, identificación, escalada y movilización durante situaciones de crisis.

Una **crisis** es un acontecimiento o serie de acontecimientos imprevistos que pueden **afectar la imagen, la reputación, la credibilidad y la capacidad de manejo de una empresa o marcan**, eventualmente, puede tener consecuencias negativas sobre los públicos al que se dirige su actividad.

PROCESO	ACCIÓN
<p><b>REPORTE DE UN EVENTO GENERADOR DE CRISIS</b> (si recibe llamadas de periodistas, autoridades u otros públicos preguntando por situaciones de riesgo; si se genera una alerta por monitoreo de medios o situaciones en el equipo interno)</p>	<p>Reporte a las siguientes personas de Pei Asset Management:</p> <p>Ana María Bernal Gerente Legal y de Asuntos Corporativos +57 311 2018819</p> <p>Jimena Maya Gerente de Estrategia, Innovación y Comunicaciones +57 313 3778734 <a href="mailto:jmaya@pei.com.co">jmaya@pei.com.co</a></p> <p>Clara Niño Directora de Comunicaciones +57 316 8749984 <a href="mailto:cnino@pei.com.co">cnino@pei.com.co</a></p> <p>Quien recibe el reporte debe coordinar internamente los flujos de comunicación hacia audiencias</p>

	<p>externas y otros aliados.</p> <p>No de información y obtenga anticipadamente todos los datos posibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién?</li> <li>• ¿Cómo?</li> <li>• ¿Dónde?</li> <li>• ¿Cuándo?</li> <li>• ¿Qué?</li> <li>• ¿Hay autoridades, periodistas o comunidad involucrados?</li> </ul>
<p><b>DEFINICIÓN DE CRISIS</b></p>	<p>Defina el nivel de la crisis, de acuerdo con los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel 1 o impacto bajo:</b> es una situación que no reviste especial importancia, pues se puede controlar y monitorear sin repercusiones importantes en la imagen o la reputación de Pei AM. Por lo general, son hechos que se encuentran en etapa de incubación (primera etapa de una crisis)</li> <li>• <b>Nivel 2 o impacto medio:</b> es una situación que puede escalar si no se trata de forma adecuada. Por esto, requiere atención por parte del encargado y, aunque sea de conocimiento por parte de algunas audiencias, tiene solución y control rápidamente</li> <li>• <b>Nivel 3 o impacto alto:</b> genera - de inmediato o en un corto plazo - impacto real en la imagen o la reputación de Pei AM, pues se tiene un control limitado del hecho y la información se ha difundido rápidamente</li> </ul> <p>Pei AM puede tener situaciones de crisis que afecten su imagen o su reputación por dos orígenes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Por hechos relacionados propiamente con su rol como compañía que estructura y gestiona portafolios de inversión (crisis propias y directas del administrador)</li> <li>2) Por una situación grave que ocurra dentro de alguno de los portafolios que administra (hechos desestabilizadores en uno de los activos)</li> </ol> <p>Esto significa que situaciones mal manejadas en alguno de los vehículos y/o de los activos pueden afectar a Pei AM y requerir un manejo proactivo por parte de la compañía (podrían requerir,</p>

	<p>eventualmente, una vocería sobre el hecho por parte de voceros autorizados de Pei AM).</p>
<p><b>TIPOS DE CRISIS</b></p>	<p>Por la naturaleza de la compañía (Pei AM), los tipos de crisis propias del administrador que se podrían presentar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Organizacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hechos de corrupción o falta a la ética por parte de empleados de la compañía tanto al interior de Pei AM como al exterior que sean de conocimiento público y generen un impacto en la operación del negocio</li> <li>- Cambios en el equipo de trabajo manejados inadecuadamente (retiro simultáneo de varios miembros del equipo directivo, retiro de altos ejecutivos de forma imprevista, despido masivo, entre otros)</li> <li>- Situaciones personales de los directivos de Pei AM que sean de conocimiento público (escándalos)</li> <li>- Incidentes que cobren la vida de una persona por un mal manejo de la compañía</li> </ul> </li> <li>○ <b>Siniestros:</b> desastres naturales, fallas técnicas, ataques cibernéticos, accidentes en las oficinas de Pei AM o en alguno de los vehículos o atentados que suspenden la operación de la compañía o de los activos bajo administración</li> <li>○ <b>De negocio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falla grave en procesos de <i>due diligence</i> (inmobiliario/financiero)</li> <li>- Falla en la gestión y/o comunicación con audiencias clave (transparencia/oportunidad/exactitud)</li> <li>- Pérdida del rango de calificación en la gestión de portafolios o en la calificación de alguno de los portafolios bajo administración mal comunicado</li> <li>- Errores u omisiones graves en la administración de los activos</li> <li>- Dificultades financieras y administrativas que impacten la continuidad del negocio</li> <li>- Pérdida o exposición de información sensible de la compañía (sabotajes, ataques cibernéticos, hackers, virus, fuga de información confidencial)</li> <li>- Promesa de valor incumplida frente a las expectativas generadas en la comunicación de</li> </ul> </li> </ul>

la compañía

- Plan estratégico desactualizado que no responda al contexto actual del negocio o el país
- Conflictos con la competencia

○ **Del entorno**

- Cambios en la legislación o regulación colombiana que afecten al sector
- Inestabilidad política y/o económica
- Investigaciones y/o sanciones por parte de las autoridades al administrador o a los vehículos bajo administración

Los tipos de crisis propias de Pei que se podrían presentar son los siguientes:

○ **Financiero/mercado de capitales**

- Dificultades en el proceso de colocación de una emisión
- Limitaciones de acceso a endeudamiento
- Pérdida de liquidez TEIS
- Desinversión masiva

○ **Inmobiliario**

Corresponde a las afectaciones en un activo como las siguientes:

- Siniestro (atentados, desastres naturales, colapsos)
- Bioseguridad
- Accidentes y/o muertes
- Inconvenientes en la construcción (por mal uso/mantenimiento y/o estructurales)
- Afectación a la comunidad aledaña o de la ciudad por parte de la operación del activo
- Afectaciones del activo al ambiente

○ **Modelo de gestión**

- Dificultad o inestabilidad de alguno de los actores del modelo de gestión

○ **Desempeño**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corresponde a la variación negativa en indicadores clave como rentabilidad, vacancia, valoración, cartera, FCD/ <i>dividend yield</i>, calificación de los títulos</li> <li>○ <b>Del entorno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la legislación o regulación colombiana que afecten al vehículo y/o sus actores</li> <li>- Inestabilidad política y/o económica</li> <li>- Investigaciones y/o sanciones por parte de las autoridades al administrador o a los vehículos que administra</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESO DE ESCALADA Y MANEJO</b></p>	<p>Si la crisis es propia de Pei AM como compañía estructuradora y administradora de los vehículos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quien recibe o tiene la primera alerta sobre la situación deberá informar a su jefe inmediato, al igual que a la Gerencia de Estrategia, Innovación y Comunicaciones y a la Dirección de Comunicaciones, para iniciar el monitoreo y seguimiento a la situación</li> <li>○ El área afectada por la situación iniciará la recopilación de toda la información requerida para conocer lo ocurrido y establecer las alternativas de solución</li> <li>○ De forma paralela, la Dirección de Comunicaciones y el asesor de comunicaciones realizarán un monitoreo de la situación en medios de comunicación, redes sociales y público interno, para determinar el nivel de la crisis. Este monitoreo debe realizarse de forma permanente hasta que se supere la situación</li> <li>○ Una vez se tenga determinado el nivel de la crisis, el área afectada debe asegurar que la respuesta operacional es efectiva y oportuna, y que hay acciones en curso. De forma articulada con la Dirección de Comunicaciones, la Gerencia de Estrategia, Innovación y Comunicaciones y el asesor de comunicaciones, se determinarán las acciones de comunicación que correspondan</li> <li>○ Con el apoyo del asesor de comunicaciones, las personas de contacto interno de Pei AM (Gerente y Director de Comunicaciones) deben asegurar que quienes deban estar enterados sobre la crisis lo estén, y sean informados continuamente sobre su desarrollo. Asimismo, escalarla a niveles superiores cuando sea necesario o involucrar a la Gerencia Legal y de Asuntos Corporativos y/o al asesor legal externo cuando corresponda</li> <li>○ Si la crisis ocurre en las oficinas de Cali o Medellín, el encargado local deberá reportar de inmediato a su superior en Bogotá para establecer el lineamiento de manejo de la situación, al</li> </ul>

	<p>igual que se deberá reportar a la Gerencia de Estrategia, Innovación y Comunicaciones o a la Dirección de Comunicaciones. En la medida en que la situación se pueda superar con el manejo del equipo local, debe realizarse de esa forma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el caso de que haya solicitudes de medios de comunicación, estas serán manejadas por el asesor de comunicaciones de la mano de la Dirección de Comunicaciones y/o la Gerencia de Estrategia, Innovación y Comunicaciones. Además, se apoyarán solicitudes o requerimientos de autoridades, Gobierno, gremios, entre otros</li> </ul> <p>Por su parte, igualmente con apoyo del asesor de comunicaciones, la Gerencia de Estrategia, Innovación y Comunicaciones será la encargada de dirigir el manejo de la comunicación hacia el público interno de la compañía y otras audiencias de interés para Pei AM como las inmobiliarias y financieras. Todo esto en coordinación con las áreas que correspondan, que bien pueden ser la Presidencia (audiencias de más alto nivel), Gerencia de Relación con Inversionistas, entre otros</p> <p>Si la crisis se genera en alguno de los vehículos (activos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El gerente y/o persona encargada del activo en el que se origine la crisis deberá reportar a las personas de contacto en Pei AM Gerente y/o Director de Comunicaciones sobre la situación y mantener informado a Pei AM del desarrollo de la misma.</li> <li>○ Con el propósito mayor de blindar la reputación de Pei AM frente a situaciones desestabilizadoras dentro de alguno de los vehículos administrados, el equipo de contacto de Pei AM brindará asesoría al vehículo en el manejo de la situación y lo acompañará hasta que se supere la crisis. Inicialmente, será la Gerencia de Estrategia, Innovación y Comunicaciones quien se involucre en el manejo y, si requiere apoyo de otras personas que hacen parte del equipo de Pei AM, se encargará de hacer la correspondiente coordinación</li> </ul> <p>Una vez superada cualquier situación de crisis, es importante que como parte de la fase de restablecimiento del equilibrio se realice una evaluación interna del impacto que tuvo la situación en la imagen y la reputación de Pei AM y, de ser necesario, se planteen acciones de recuperación.</p>
<p><b>VOCERÍA</b></p>	<p>Si la crisis es propia de Pei AM como compañía estructuradora y administradora de los vehículos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pei AM ha definido 3 voceros oficiales para atender situaciones de comunicaciones: Jairo Alberto Corrales Castro (Presidente), Andrés Felipe Ruiz Vesga (Vicepresidente Financiero y</li> </ul>

	<p>Administrativo) y Claudia Jimena Maya Muñoz (Gerente de Estrategia, Innovación y Comunicaciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si la crisis es de alto impacto, la vocería será asumida por el presidente de Pei AM</li> <li>○ Sin embargo, para la atención de situaciones de crisis es importante delegar y autorizar la vocería en diferentes niveles de la compañía, de acuerdo con el impacto de la situación. De esta forma, alguno de los voceros oficiales podrá autorizar la vocería a otros gerentes, directores o encargados dentro de Pei AM</li> <li>○ Si la situación ocurre en Cali o Medellín, ciudades en las que se encuentran oficinas de Pei AM, y se tienen requerimientos de vocería, se podrá evaluar la autorización de un vocero local que pueda atender más rápidamente la situación</li> </ul> <p>Si la crisis se genera en alguno de los vehículos (activos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En los casos que se requiera hacer vocería, esta estará liderada en primera instancia por el gerente del activo o de la compañía externa que lo administra (esta no es una persona de Pei AM)</li> <li>○ En caso de estar ante una crisis grave de muy alto impacto que pueda amenazar la imagen o la reputación de los demás vehículos, del activo o del administrador, la vocería será asumida por Pei AM (por ejemplo, colapso de alguno de los activos)</li> </ul> <p>Es importante tener en cuenta que la persona que asuma situaciones de vocería en nombre de Pei AM deberá contar con una preparación previa, mensajes clave y seguirá los lineamientos definidos para el manejo de la crisis.</p>
<p><b>COMITÉ DE CRISIS</b></p>	<p>Pei AM tendrá un comité de crisis integrado por las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerencia de Estrategia, Innovación y Comunicaciones (Dirección de Comunicaciones)</li> <li>● Gerente o persona encargada del área afectada</li> <li>● Gerencia Legal y Asuntos Corporativos</li> <li>● Asesor legal</li> <li>● Asesor de comunicaciones</li> </ul>

	<p>El presidente y/o el vicepresidente Financiero de Pei AM harán parte del comité, de acuerdo con el nivel de impacto de la situación.</p>
<p><b>MENSAJES Y DOCUMENTOS</b></p>	<p>Con el objetivo de entregar la información adecuada para cada público y situación se diseñarán unos mensajes clave que vayan acordes con el marco legal de Pei AM. Estos podrán ser ajustados de acuerdo con la evolución que vaya teniendo la crisis.</p> <p>De acuerdo con el nivel de impacto del hecho, se manejarán documentos como comunicados de prensa (proactivos o reactivos), cartas, Q&amp;A, videos, correos electrónicos, mensajes de WhatsApp, comunicaciones a audiencias de interés, entre otros. De igual forma y cuando se requiera, se preparará una salida a medios de comunicación.</p> <p>En términos generales, la estructura sugerida para la redacción de cualquier tipo de texto o pronunciamiento que se realice es la siguiente:</p> <p><b>LAS 4R NORTEAMERICANAS</b></p> <p><b><i>Regret. Remordimiento</i></b> Sin aceptar responsabilidad, expresar pena por lo sucedido. La opinión pública y las audiencias de interés de Pei AM necesitan entender qué sucedió y que la compañía está al tanto de la situación.</p> <p><b><i>Resolution. Resolución</i></b> Plantear soluciones o indicar que se están haciendo las investigaciones pertinentes.</p> <p><b><i>Reform. Reforma</i></b> Hablar de correctivos para evitar que se repita un hecho similar.</p> <p><b><i>Restitution. Restitución</i></b> Resaltar la importancia del compromiso adquirido con los públicos de interés.</p>

**MEDIOS DE  
COMUNICACIÓN Y  
REDES SOCIALES****Medios de comunicación**

En caso de que la situación sea propia de Pei AM:

- La Dirección de Comunicaciones de Pei AM y el asesor de comunicaciones , apoyados en el servicio de una agencia de monitoreo, se encargarán del correspondiente monitoreo de medios para evaluar la evolución de la situación
- El contacto proactivo o reactivo con medios de comunicación será manejado por el área de comunicaciones, apoyado en el asesor de comunicaciones, con el apoyo y autorización de Pei AM. De igual manera, cuando se requiera, el asesor de comunicaciones hará los correspondientes entrenamientos de vocería y manejo de medios, y acompañará a los voceros en todo el contacto con la prensa
- De igual forma, el asesor de comunicaciones estará al tanto de eventuales requerimientos o pronunciamientos por parte de generadores de opinión frente a la situación, tanto de fuentes afines a Pei AM como las financieras y económicas, así como de otras fuentes

En caso de que la situación esté relacionada con alguno de los vehículos (activos):

- Pei AM junto al asesor de comunicaciones realizarán el correspondiente monitoreo de la situación para estar atentos a su evolución
- Cuando se requiera, Pei AM podrá asesorar al gerente del activo y/o a la compañía externa que lo administra en el manejo de lo ocurrido frente a medios de comunicación
- En caso de que se requiera vocería, esta será asumida por el gerente del activo y/o de la compañía externa que lo administra
- En caso de que se esté ante una crisis de gran envergadura, Pei AM junto a la compañía externa que administra el activo evaluarán una eventual vocería de Pei AM

**Redes sociales**

Criterios a tener en cuenta por parte de Pei AM:

- Si bien Pei AM tiene una cuenta de LinkedIn y se tiene información proporcionada por el

	<p>administrador en el canal de YouTube de Pei, estas son dos redes sociales de un riesgo muy bajo (casi nulo) para la incubación y desarrollo de situaciones de crisis para Pei AM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sin embargo, durante situaciones desestabilizadoras que enfrente Pei AM, se requiere un permanente monitoreo del hecho en las otras redes sociales como Facebook, Instagram y, especialmente, Twitter, ya que a través de estas se puede difundir y escalar información de la situación que se esté enfrentando</li> <li>○ La Dirección de Comunicaciones y el asesor de comunicaciones se encargarán de realizar dicho monitoreo, de informar oportunamente la evolución de la situación y de sugerir las acciones para el manejo de posibles riesgos en lo digital. Esto podrá incluir un eventual contacto con un generador de opinión</li> <li>○ Ninguna persona del equipo de Pei AM deberá responder desde sus cuentas personales a publicaciones en redes sociales relacionadas con la situación de crisis. En caso de ser necesario, se evaluará la pertinencia de usar la cuenta de LinkedIn para publicar algún tipo de información aclaratoria</li> </ul> <p>En caso de que se presente una situación en el vehículo (activos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En caso de que la crisis se presente en alguno de los vehículos, se requiera dar información proactiva y/o reactiva a la opinión pública y el activo involucrado cuente con redes sociales propias, será la compañía externa que lo maneja y/o el gerente del activo quienes hagan uso de estas redes sociales para comunicar</li> </ul>
<p><b>GRUPOS DE INTERÉS</b></p>	<p>Los públicos de interés para Pei AM son los siguientes:</p> <p><b>Inmobiliario</b> Arrendatarios, operadores especializados, usuarios de activos, vendedores de activos, <i>brokers</i> y proveedores de bienes y servicios</p> <p><b>Financiero</b> Inversionistas de los vehículos, socios Pei AM, sociedades comisionistas de bolsa, Bolsa de Valores de Colombia, entidades de regulación y control, entidades financieras</p>

**Entidades relacionadas**

Medios de comunicación, gremios, Gobierno nacional y locales, agencias de promoción, sociedad en general, competidores

**Talento**

Trabajadores (empleados directos, terceros *in house* y sus familias), universidades (estudiantes, practicantes y egresados), *head hunters*, candidatos

Los públicos de interés para Pei son los siguientes:

- Accionistas Pei AM
- Agente de manejo
- Representante Legal de Inversionistas
- Representante Legal de Tenedores de Bonos
- Arrendatarios – Brokers inmobiliarios
- Asesores especializados y proveedores
- Calificadoras de riesgos
- Comité Asesor
- Competencia
- Copropietarios
- Desarrolladores y vendedores de activos
- Entes Reguladores
- Gremios y Gobierno
- *Head hunters y rankings*
- Inversionistas TEIS y tenedores de bonos
- Medios de comunicación
- Operadores especializados
- Opinión pública
- Público general
- Sector financieros y agremiaciones
- Sociedades comisionistas de bolsa
- Trabajadores Pei AM