

Este documento ha sido preparado para que el lector pueda acceder directamente a los contenidos de su interés a través del siguiente índice, que en su versión electrónica está compuesto por vínculos hacia los temas correspondientes, y podrá regresar a este punto dando “click” en el logotipo IMEF.

INDICE

- I. [ESTRATEGIA](#)
- II. [CAPITAL HUMANO](#)
- III. [COMUNICACIÓN](#)
- IV. [LIQUIDEZ](#)
- V. [INVERSIONES](#)
- VI. [COBERTURAS Y TIPO DE CAMBIO](#)
- VII. [PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA](#)
- VIII. [PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN LA CADENA DE SUMINISTROS](#)
- [CONCLUSIÓN](#)

LIMITACIÓN

Este documento reúne las ideas y conocimientos de miembros del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (IMEF) para contribuir a la preparación y ejecución de medidas para el manejo de la contingencia sanitaria COVID-19 y repercusiones económicas que actualmente enfrenta el entorno empresarial mexicano.

No es un documento de medidas o soluciones infalibles, sino la opinión de ejecutivos de finanzas, basada en la experiencia profesional, sobre aspectos que el lector puede tomar en consideración, conforme su propia situación, para desarrollar un plan de medidas de manejo de la contingencia sanitaria COVID-19, aplicándolos de acuerdo a su criterio.

No obstante, este texto sí aspira a ser un medio de contribución para informar y motivar la reflexión y las ideas acerca de las alternativas de aplicación que faciliten las decisiones hacia un manejo de la contingencia actual, en la que los lectores, a través de su propio ejercicio, encuentren contenidos útiles para aumentar las acciones oportunas y pertinentes.

I. ESTRATEGIA

Por **Martín Jorge del Castillo**

Presidente del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica IMEF

La primera medida de reacción frente a una contingencia es la activación de un plan para su manejo. Las actividades relevantes en dicho plan son:

1. Conocer la información del entorno, consultar fuentes oficiales y saber lo que está sucediendo, las medidas que recomiendan las autoridades, los eventos relevantes que se espera ocurran y el periodo en que transcurrirá la contingencia.
2. Integrar un grupo de líderes, responsables de las principales áreas de operación del negocio, que darán seguimiento al plan de manejo de la contingencia. Los líderes del negocio deberán definir y limitar las prioridades actuales y durante el periodo de contingencia, relacionadas a la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los compromisos. De manera importante, definir un escenario de contingencia y los riesgos potenciales para el Capital Humano, la Tecnología, los Procesos Productivos, los Clientes y las Finanzas.
3. Establecer las medidas que se tomarán para atender las prioridades y minimizar los riesgos durante el periodo de contingencia. Estas medidas constituyen el plan de manejo de la contingencia. Las áreas en todos los niveles deben conocer y prepararse para ejecutar las medidas e incluyen:
 - Implementación de medidas para la Salud, Seguridad y Medio Ambiente
 - Seguridad física de los colaboradores
 - Disponibilidad de la Tecnología de Información y Comunicaciones
 - Continuidad de los procesos de insumos, transformación, producción y distribución
 - Continuidad de las funciones productivas de los colaboradores en forma remota (trabajo de oficina desde casa).
 - Cumplimiento a los Clientes basado en comunicación de necesidades y capacidades recíprocas, con acuerdos de alcances respectivos.
 - Aspectos financieros orientados a prevenir o minimizar pérdidas por ingresos, activos y efectos financieros

-
- Asegurar la operación de la tesorería y los flujos de efectivo
 - Prever el uso de recursos económicos para medidas de reacción o mitigación a la contingencia, principalmente actividades no programadas que originan incremento en los gastos operativos.
4. Mantener una comunicación continua informando a todo el personal sobre el estado que guarda el negocio respecto a la contingencia, el inicio, sostenimiento y final de medidas de manejo.
 5. Establecer mecanismos de seguimiento, sean presenciales o virtuales, evaluar el desempeño y resultados del plan de manejo de la contingencia, evaluar las condiciones cambiantes para dar continuidad o modificar las medidas establecidas durante la ejecución del plan.

II. CAPITAL HUMANO

Por Enrique Pérez Sámano

Presidente de Ponencia IMEF 2020

Miembro del Comité Técnico Nacional de Capital Humano, IMEF

Desde la perspectiva de Capital Humano, las acciones que hay que considerar en el Plan de Continuidad de Negocio para el manejo de estos eventos tiene un frente principal: la Orientación.

Ante situaciones de incertidumbre es natural que se genere ansiedad por saber lo que puede llegar a suceder. Esta situación provoca que se genere información de todo tipo por múltiples medios. Existe además la necesidad que tienen algunos de convertirse en centros de atención mediante la información nueva o de última hora.

Los directivos de las empresas no solamente tienen la obligación de estar informados, sino de orientar. El alcance en tiempo y las consecuencias locales para la salud y la economía son inciertas y por lo tanto sólo existen conjeturas. A este respecto lo que se puede hacer es orientar a los empleados sobre las fuentes de información confiables y los datos comprobados.

En los trabajadores, el ansia por tener certeza puede provocar caos y desinformación. Las empresas deben estar preparadas y construir un plan de comunicación para el manejo de contingencia que defina el rol de los distintos Directivos y líderes. Dicho plan incluye, tanto lo referente al evento en sí (en este caso la aparición y diseminación del virus) como a las medidas que eventualmente podría llegar a tomar la compañía. Hay que recordar que la pregunta esencial que se hacen los empleados es ¿Qué pasará con mi empleo? Lo que hay que reducir es la inquietud que este legítimo temor genera.

Si como ha sido ampliamente documentado, la mejor forma de prevenir el contagio es reduciendo en lo posible el contacto humano, a la Dirección le corresponde facilitar las condiciones para que esto suceda. Para un segmento importante de los empleados esto ahora resulta relativamente sencillo al existir diversos medios de colaboración a distancia, debiendo establecer el periodo, el cumplimiento de las responsabilidades y el desempeño esperado.

III. COMUNICACIÓN

Por **Carlos Chávez de Icaza**

Presidente de Comunicación y Relaciones Públicas IMEF Nacional

Vicepresidente de Comunicación IMEF CDMX.

Las empresas deben entender que decir la verdad ya no es suficiente, en la era de medios digitales, es más importante difundir la verdad.

Hoy las redes sociales están sobrepasando todas las mediciones de los analistas en alcance, número de mensajes, usuarios posteando y poniendo a prueba la infraestructura celular, pero sobre todo de internet, en todos los países.

Solo en Italia, durante esta etapa de cuarentena, el uso de WhatsApp se ha incrementado en más de un 20% y plataformas como Skype han aumentado en más de 100% su uso de un año a otro de acuerdo a la agencia informativa Reuters.

El caso es que, existan o no protocolos establecidos, “nada volverá a ser igual: el trabajo, el turismo, el comercio, los espectáculos, no seguirán como si nada hubiera sucedido. Es el final dramático de una época tumultuosa, liquidada por una epidemia transmitida gracias a la sociabilidad de una globalización descontrolada y feliz” según Lluís Basset.

Tendencias como #CuarentenaCoronavirus y #MéxicoSeQuedaEnCasa, demuestran la preocupación de la ciudadanía, pero también el interés por hacer algo.

Por lo mismo, la comunicación en época de pandemia se vuelve cada vez más estratégica y, todas las empresas sin importar el tamaño deben trabajar en evaluación de riesgos, la continuidad del negocio y la comunicación tanto a stakeholders internos como externos.

PUNTOS A TENER EN CUENTA

1. Contar con un sistema de información e inteligencia en tiempo real y predictiva: La información es poder, y más cuando las noticias se desarrollan a tal velocidad. Entre mayor sea la información que se pueda obtener calificada, clasificada y verídica, mejor será la toma de decisiones para evitar riesgos y aprovechar las oportunidades.

2. Difundir la verdad: en un mundo en el que las noticias falsas circulan especialmente en redes privadas -como WhatsApp- porque los usuarios confían en los destinatarios, es indispensable tomar la información de fuentes verificadas y sobre todo posicionarlas en los medios que consumen nuestras audiencias.
3. Establecer etapas: como en cualquier crisis, las empresas deben establecer fases de riesgo u oportunidad en las que van a ejercer acciones cuando pasen de una a otra. Estas fases pueden ir en relación con las establecidas por el Gobierno federal, local o por protocolos internos.
4. Señalar las siguientes etapas y qué acciones están previstas: se requiere dar certidumbre, por lo que cuanto mayor detalle se pueda dar a los stakeholders sobre cada fase, cómo se pasa a la siguiente y qué acciones internas y externas se piensan tomar, existirá una mayor confianza en la empresa y sus directivos y así se evitan posibles crisis futuras.
5. Mantener una comunicación bidireccional: lo más importante es mantener la comunicación con los stakeholders, por lo que se recomienda tener líneas abiertas en los medios comúnmente usados por los stakeholders, teléfono, chat de WhatsApp, correo electrónico... y que sean contestadas en el menor tiempo posible por personas capacitadas para hacerlo.
6. Poner visible la información: de la mano de lo anterior, es recomendable contar con un lugar en digital con preguntas y respuestas frecuentes asociadas a este evento, esto puede ayudar no solo para tener listas las respuestas para las personas encargadas de atender los canales de comunicación, sino también para autoconsumo de información. La comunicación debe salir de las propiedades digitales de la compañía para que se tomen como fuente fidedigna y de ahí se viralicen en los medios correspondientes para que le lleguen a los stakeholders de interés.
7. Se vale decir no se: al ser un evento nuevo y, hasta cierta manera desconocido, se puede contestar con un “no sé”, investigaremos al respecto o estableceremos protocolos nuevos en la medida en que se desarrollen los eventos. El nombre del juego es decir la verdad.

8. Es buen momento para invertir en digital: si tenían pensado remodelar la página de internet, crear un blog, escribir columnas para medios, invertir en capacitaciones en línea, crear nuevos productos digitales, innovar en e-commerce es muy buen momento para hacerlo. Lo único seguro en estos días, es que los usuarios -no importa el nivel socioeconómico- dedicarán el tiempo principalmente al uso de internet en todas sus modalidades: búsquedas, uso de redes sociales, teleconferencias, compras por internet y consumo de entretenimiento.
9. Contar historias positivas: “La crisis es una condición más del ánimo de la gente que de la economía”, por lo que alentar a nuestros stakeholders se vuelve indispensable. Esto se puede lograr a través de la creación y/o curación de contenidos de valor positivo, como entrevistas con gente recuperada, descubrimiento de nuevas medicinas o vacunas, historias de éxito de empresas que están trabajando a pesar de la crisis y heroicos doctores o enfermeras.

No hay fórmula mágica, pero si dejamos vacíos de información, estos serán llenados por alguien más. ¿De qué lado queremos estar?

IV. LIQUIDEZ

Por **Juan Pablo Sánchez Kanter**

Miembro del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica, IMEF

El mundo ha enfrentado diversas crisis de toda índole, dos guerras mundiales 1914 y 1939, la gran depresión del 1929, el crack financiero del 1987, la burbuja del punto com del 2000 y más recientemente la gran depresión del 2008 conocida como la caída de Lehman Brothers, todas ellas con diversos factores que las detonaron, pero con un común denominador: "Incertidumbre".

Hoy en día enfrentamos una incertidumbre similar originada por dos factores principalmente como son, la pandemia proveniente del Coronavirus (COVID-19) y una guerra de precios del petróleo entre los principales países productores. Al parecer estos temas son el detonador de algo que en los últimos años los expertos en economía veían venir, sin ser precisos se hablaba de una desaceleración o recesión económica.

Esta crisis de proporciones globales está originando problemas de desabasto en las cadenas productivas, cierres de fronteras y un temor en general que está reduciendo la actividad económica en forma significativa, ante esto la liquidez en las empresas es un factor fundamental para mantener los negocios en marcha.

Para atender el tema de liquidez e incertidumbre la alta dirección deberá contar con pronósticos financieros oportunos y razonables para la toma de decisiones, siendo esta información el resultado de analizar:

- Flujo de efectivo semanal, mensual y trimestral
- Sensibilidades y proyecciones financieras
- Pruebas de estrés de liquidez bajo diversos escenarios
- Perfil de deuda y amortización de deuda de corto y mediano plazo
- Análisis de punto de equilibrio
- Planes de fondeo contingentes
- Inversiones de capital necesarias de aquellas que se puedan diferir
- Coberturas financieras de tipo de cambio, tasas de interés, materias primas, entre otras.

La información anterior deberá ser el resultado de una análisis exhaustivo del mercado en el que opera y sus principales "drivers", elasticidad de precios de venta y costos, competidores, salud financiera de los clientes y proveedores, riesgos en la cadena de

suministro (escasez o temas de logística), sustitución de proveedores o materiales, análisis de planes de producción estrictamente alineados con los clientes y proveedores a fin de evitar mal uso del capital de trabajo (exceso de cuentas por cobrar e inventarios), planes de optimización de los principales activos productivos de la empresa considerando disminuciones substanciales en la utilización de la capacidad instalada, negociaciones sindicales considerando condiciones extremas de operación.

Los análisis e información indicada anteriormente permitirá a la administración ajustar las operaciones al nuevo entorno económico, comunicar en forma clara a las principales partes interesadas (clientes, proveedores, empleados, sindicato, autoridades, etcétera) sobre los planes de la empresa y confirmar su viabilidad.

Adicionalmente, las respuestas a las siguientes preguntas son fundamentales para la adecuada toma de decisiones en situaciones de crisis como la actual:

- ¿Los planes de contingencia están alineados con los de los principales clientes y proveedores?
- ¿Se conoce la situación financiera de los principales clientes y proveedores?
- ¿Está al tanto de potenciales problemas de logística de sus clientes y proveedores y su impacto en las operaciones?
- ¿Existe un plan de contingencia que pueda ponerse en marcha en forma inmediata en caso de interrupciones significativas?
- ¿Se tienen pruebas de liquidez bajo diversos escenarios?
- ¿Existe un plan de comunicación a la organización y principales partes interesadas sobre la situación específica del negocio, las acciones y procedimientos aplicables en caso de una crisis severa?

Por último, es preciso mencionar que toda crisis brinda oportunidades, adquisición de negocios o fusiones a múltiples interesantes, nuevas formas de trabajar y pensar, descubrimiento de nuevos talentos, nuevos mercados o negocios, entre otros.

V. INVERSIONES

Por **Gabriel Bello Hernández**

Miembro de los Comités Técnicos Nacionales de Dirección Estratégica y Tesorería, IMEF

Nuevamente hemos visto como los mercados pueden responder rápidamente de forma más que negativa a los acontecimientos mundiales y más aún a aquellos con efectos desconocidos o nunca antes vistos.

En este sentido vuelve a demostrarse aquel viejo dicho de que “no hay nada más miedoso que un millón de dólares” ... ¿Sobre reacción? No lo sabremos hasta que vuelva un poco la estabilidad y se haga el recuento de los daños.

Con lo observado, el tema de las inversiones de tesorería en las empresas queda reducido a un tema, la renta fija los demás hoy no son una opción y así como los mercados reaccionaron, las empresas debemos tomar una posición en extremo conservadora.

Quisiera ratificar el criterio del Comité de Tesorería de IMEF en los siguientes puntos

1. El dinero que se encuentra en la tesorería de la empresa ya pagó su prima de riesgo, por lo tanto, no debe invertirse en instrumentos de riesgo o variables.
2. Las inversiones deben de estar en instrumentos de renta fija que mantengan el poder adquisitivo del dinero y que proporcionen una tasa real positiva.
3. Aún en renta fija evitar fondos de inversión, ya que con el ajuste de tasa de interés pueden presentar minusvalías, aunque la cartera sea muy buena. La discrecionalidad con la que a veces se manejan algunos fondos pueden ocasionar que en su cartera tengan papel de empresas privadas que puedan caer en incumplimientos, ocasionando minusvalías al fondo o casos de “Corralitos”. Por lo anterior es MUY importante que la inversión en fondos se evite en estos momentos.
4. Es recomendable implementar un comité de inversiones que esté encargado de la decisión de los instrumentos a invertir, los plazos, tasas, etcétera. Es mejor que un órgano colegiado tome decisiones, ya que con ello se disminuirán las probabilidades de un error fatal.

-
5. Evitar a los “gurus” que recomiendan invertir en instrumentos que han perdido por la volatilidad en los mercados, con aquello de “todo lo que baja tiene que subir” a veces presentan “grandes oportunidades” de ganancias que no son inversiones, sino apuestas. Notas estructuradas, derivados complejos, por ejemplo. No perder el foco y recordar lo mencionado en el punto 1.

 6. Privilegiar la liquidez en tiempos de incertidumbre y contracción de actividad es vital, por lo tanto, los plazos de inversión deben ser muy cortos.

VI. COBERTURAS Y TIPO DE CAMBIO

*Por **Ivonne Mac Gregor Niño de Rivera***

Vicepresidente del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica, IMEF

*Por **Fernando Obregón González***

Miembro de los Comités Técnicos Nacionales de Dirección Estratégica, Intermediación Financiera y Bursátil y Finanzas Corporativas, IMEF

El mundo actual está viviendo cambios inesperados que afectan el dinamismo de los negocios en el entorno nacional como internacional, eventos internos y externos impactan a la economía y las finanzas, por lo que resulta imprescindible la planeación estratégica con un presupuesto estable.

Los eventos de riesgo sistemáticos (eventos externos cuyo impacto no se reduce mediante la diversificación), se traducen en cambios de variables como el tipo de cambio, tasas de interés, costo de energéticos y materias primas.

La estabilidad del flujo de efectivo se logra mediante la implementación de estrategias de cobertura financiera con instrumentos derivados con el fin de reducir la volatilidad de las variables que impactan el presupuesto y contar siempre con la liquidez indispensable para crear valor y crecer.

Las empresas importadoras, exportadoras, o cualquier empresa o individuo cuyos ingresos u obligaciones están denominados en moneda extranjera necesariamente deberán cubrir esta exposición de riesgo. La cobertura de tipo de cambio se debe llevar a cabo como un proceso constante y disciplinado.

Al elaborar el presupuesto, se deben correr escenarios estresando el tipo de cambio para determinar el nivel de tolerancia de la cotización Peso / Dólar. De este análisis de sensibilidad identificamos el tipo de cambio máximo o mínimo que se debe asegurar para cumplir con las obligaciones de la empresa independientemente del entorno económico – financiero que prevalezca.

La cobertura debe realizarse cuando la expectativa del comportamiento del tipo de cambio reflejado en la curva de contratos de futuro nos permita fijar el tipo de cambio necesario para cumplir con las obligaciones de flujo de efectivo sin comprometer la liquidez y por ende, la estabilidad de la empresa.

La cobertura de una variable, precios de materias primas, energéticos y en este caso el tipo de cambio debe realizarse promediando la expectativa con un seguimiento al minuto del mercado para aprovechar las oportunidades.

Por ningún motivo es recomendable establecer una cobertura en momentos de crisis, ya que se traducen en alta volatilidad, una de las variables determinantes para la cotización de las opciones y fijar el tipo de cambio en niveles no competitivos.

La certidumbre en el flujo de efectivo mediante la contratación de estrategias de cobertura permite que las empresas logren los objetivos sin caer en pérdidas innecesarias o tratar de contratar coberturas en momentos de alta volatilidad.

Por ejemplo, la semana pasada el tipo de cambio Peso Mexicano vs Dólar Americano se presionó por diversos eventos macro-económicos externos.

La moneda Peso / Dólar cuyos futuros se cotizan en el CME (CHICAGO MERCANTILE EXCHANGE) principalmente y en el MEXDER de la Bolsa Mexicana de Valores, es uno de los instrumentos con mayor liquidez para realizar operaciones de cobertura mediante instrumentos derivados financieros, en el plazo de poco más de un año.

Estos instrumentos se clasifican en:

Contratos adelantados, **Forwards**, que fijan el tipo de cambio en una fecha futura determinada donde se tendrá una operación ya sea de compra o venta denominada en moneda extranjera.

Swaps, fijan el tipo de cambio en operaciones de flujos de efectivo, como flujos que se recibirán o pagarán por la emisión de deuda (bonos) o inversiones en papeles de deuda denominados en Dólares.

Opciones, de compra o venta que dan el derecho más no la obligación de comprar o vender la moneda extranjera a un tipo de cambio que se denomina precio objetivo, a cambio del pago de una prima.

La ventaja de las opciones es que permiten beneficiarse de movimientos en el tipo de cambio a favor de nuestra posición de riesgo. La desventaja es que se debe pagar una prima de contado al inicio de la operación de cobertura. Si la volatilidad es alta, la prima de la opción aumenta.

Con las opciones se pueden estructurar diversos diagramas de resultado de la cobertura, como collares costo cero, que garantizarán un tipo de cambio mínimo y uno máximo.

Las curvas de futuro de la cotización del Peso / Dólar son el mejor indicador de las expectativas de la cotización del tipo de cambio a futuro. Es la expectativa del mercado del comportamiento futuro del tipo de cambio en ese momento.

Sin embargo, es muy importante enfatizar que es solamente la percepción del mercado en ese momento y no quiere decir que ese comportamiento se va a dar.

En una posición de riesgo de tipo de cambio es conveniente diversificar la cobertura por tipo de instrumento, no apostar a un solo escenario de precios. Asignar el mayor porcentaje a la estrategia de cobertura que dé el mejor resultado de acuerdo a la expectativa del escenario más probable.

Al elaborar el presupuesto anual, es imprescindible establecer el nivel de ingresos, el costo de las obligaciones que se traducen en los resultados financieros. Se recomienda correr escenarios estresando las variables clave del presupuesto como el tipo de cambio para determinar la tolerancia en el rango de desempeño de las mismas para evitar con anticipación caer en dificultades financieras.

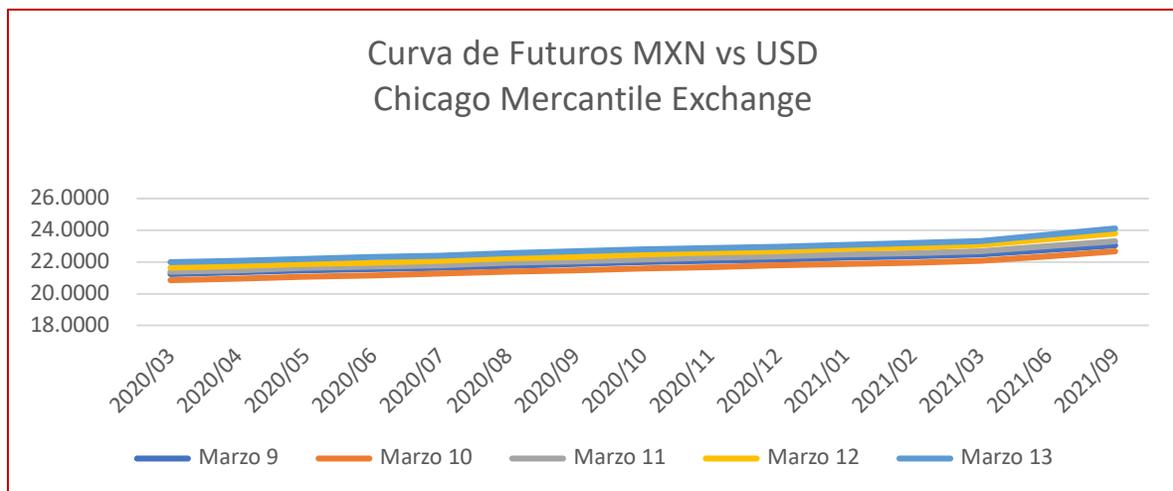
Las estrategias de cobertura con instrumentos derivados se calculan sobre el tipo de cambio fijo pronosticado por la curva de futuros en el momento.

Las empresas deberán tener cubierto el riesgo de fluctuaciones de tipo de cambio en un horizonte de un año (año presupuestal) y extender el periodo disciplinadamente en momentos en que los mercados den la oportunidad de fijar esta variable en niveles aceptables.

Las empresas con compromisos en moneda extranjera, que no cubrieron este riesgo disciplinadamente, podrían establecer una cobertura de corto plazo, que solo cubra esas obligaciones si el tipo de cambio que se puede fijar en este momento no compromete la liquidez de la empresa.

Observar el comportamiento del mercado muy de cerca, esperar que los mercados vayan calmándose y que se traduzca en mejores cotizaciones para extender la cobertura en el tiempo, promediando. Nunca realizar la cobertura de toda la posición en el mismo momento y a un tipo de cambio.

Como podemos observar en la siguiente gráfica histórica de la cotización del Peso Mexicano / USD, en momentos de crisis como los que hemos presenciado en los últimos días, aumenta la volatilidad y la cotización se coloca en niveles muy altos, para luego retroceder cuando se empieza a estabilizar el mercado.



Sin embargo, cabe destacar que esta estabilización es de corto plazo, pero la cotización del Peso en el largo plazo se ha devaluado continuamente, pero no linealmente.

No es recomendable cubrir toda la exposición, se debe equilibrar entre el porcentaje de obligaciones cubiertas y dejar sin cubrir un porcentaje de acuerdo a las expectativas.

***En conclusión,** la cobertura de tipo de cambio siempre debe realizarse para blindar el presupuesto en cualquier entorno económico-financiero y lograr los objetivos estratégicos. Debe ser una prioridad en la agenda de todos los Presidentes, Consejeros, liderado por el Director Ejecutivo de Riesgos (CRO). La cultura de cobertura debe ampliarse no solo a las empresas y organizaciones si no a cualquier persona que tenga un proyecto o compromiso a futuro que requiera de certeza financiera.*

VII. PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Por José Manuel Cano Muñiz

Miembro de los Comités Técnicos Nacionales de Dirección Estratégica y Competitividad y Tecnología, IMEF

La contingencia por COVID-19 representa un alto potencial de causar una seria disrupción en los negocios.

De acuerdo con el Computer Security Institute, “estadísticamente el 90 % de las empresas que han sufrido un desastre (1) sin tener un plan de contingencia, han dejado de operar en los siguientes 18 meses”. Ante la situación que estamos enfrentando, ¿conoce los impactos que la contingencia tendrá en su negocio y cómo los afrontará?; su empresa ¿sobrevivirá?

Lo más seguro es que sí, pero no olvidemos que algunos incidentes con frecuencia inician con un bajo impacto y si no son manejados apropiadamente, pueden llegar a interrumpir de manera prolongada y no tolerable todo tipo de servicios que soportan la operación normal del negocio, al grado de que se pueda poner en peligro su existencia, lo que significa que ahora sí estaríamos ante una situación de desastre en toda la extensión de la palabra.

Un desastre no siempre puede evitarse, pero sus efectos sí pueden mitigarse con un adecuado **Plan de Continuidad del Negocio** (PCN), por lo que aprovechando el dicho “No hay mal que por bien no venga” y el supuesto que lo delicado de la crisis será hasta finales de marzo 2020, es tiempo de poner en marcha nuestro PCN y si no lo tenemos, de elaborar algo breve y práctico para esta situación en particular, de tal forma que a partir de la experiencia lo vayamos enriqueciendo y que al próximo desastre, que esperemos nunca suceda, lo enfrentemos preparados.

Un PCN tiene diversas fases, alcances y elementos cuya amplitud y características dependerán de “para qué lo queremos” y del giro de nuestra organización, esto es, no es lo mismo ser una institución financiera o de servicios públicos, que una empresa de entretenimiento. Así, podemos definir cómo y cuánto nos impactará la contingencia (deterioro de imagen, pérdida de flujo, de ventaja competitiva, de participación de mercado o en el precio de las acciones, demandas por retrasos en la entrega de productos o servicios, sanciones por incumplimiento, incremento de costos, etcétera) y definir también el grado de continuidad con el que responderemos.

Lo que es un hecho es que hoy, la gran mayoría de las organizaciones requieren de una alta disponibilidad de los servicios de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, y aún más, muchas de ellas requieren continuidad las 24 horas del día, los 365 días del año.

El Plan de Continuidad del Negocio.

¿Cuál es su objetivo? Reestablecer las operaciones normales de una organización con el menor costo, de la manera más efectiva, tan rápido como sea posible y con el menor impacto, desarrollando acciones para la prevención y la recuperación que permitan su continuidad en caso de presentarse alguna contingencia mayor.

¿En qué consiste? Contiene guías para restaurar de forma rápida y dinámica las operaciones después de una contingencia, definiendo las personas que deben actuar, las actividades que deben realizar y la forma de llevarlas a cabo.

¿Cuál es su alcance? El PCN contempla el desarrollo de estrategias de recuperación para los servicios críticos de la operación del negocio, considerando, (a) Procesos de trabajo, (b) Infraestructura: instalaciones, centro de cómputo, servidores, redes, aplicaciones, comunicaciones, dispositivos móviles y (c) Personal y proveedores críticos.

Cualquier evento accidental, natural o malicioso que amenaza o interrumpe las operaciones o servicios normales por un período de tiempo que afecta significativamente a una organización. (Business Continuity Institute)

¿Cuáles son sus elementos? Nuestro PCN deberá cubrir los siguientes aspectos: espacio para trabajar (casa o empresa), tecnología (hardware, software y equipo operacional), telecomunicaciones y redes, proveedores clave de tecnología, documentación (datos y registros), cumplimientos de leyes, así como un repositorio para el plan y las políticas y procedimientos.

¿Qué tengo que hacer? Existen diversas metodologías para elaborar un PCN y todas tienen diversas fases, alcance y actividades, pero en esta ocasión presentaremos solo las que consideramos necesarias para responder mínimamente a la contingencia en cuestión y suponiendo que no tenemos un PCN elaborado, implementado y probado.

1. Designar al **equipo de continuidad**, quién además de declarar la contingencia e invocar el arranque del PCN, estará al mando de las tareas de dirección, comunicación, coordinación y evaluación durante la contingencia.

2. Identificar el **impacto al negocio**, seleccionando los procesos, aplicaciones y servicios informáticos más críticos por el grado de afectación que tendrán (inconveniencia, trastorno, pérdida importante, negocio en peligro o fuera de mercado) y su prioridad relativa en caso de contingencia, incluyendo el personal crítico a suplir o que debe de estar en la empresa, los registros vitales que debemos mantener, los requerimientos mínimos de operación y cumplimiento, el tiempo objetivo de recuperación y los períodos críticos que se enfrentarán.
3. Desarrollar las **estrategias de recuperación**, determinando las estrategias funcionales alternativas para recuperar el negocio y los servicios informáticos dentro del tiempo objetivo de recuperación, al tiempo que se mantienen las funciones críticas de la organización.
4. Desarrollar e implementar **procedimientos** para responder y estabilizar la situación inmediata que seguirá a la declaración de la contingencia.
 - *Normales*, para llevar a cabo las funciones durante la contingencia.
 - *De detección de excepciones*, por ejemplo, la generación de cifras control, tiempos de ciclo.
 - *Alternos*, para realizar las funciones en caso de contar con sistemas. Por ejemplo, confirmaciones por teléfono, uso de hoja de cálculo o calculadora, etcétera.
 - *De reinicio*, para regresar las operaciones a la “normalidad”.

¿Cuáles son las recomendaciones?

El asunto de recuperación en caso de desastre no es solo estratégico para el área de sistemas, sino para el negocio en general.

Determinar claramente quién tendrá la autoridad para declarar la contingencia, ya sea para toda la organización o para áreas, procesos y localidades físicas específicas. No definirlo y comunicarlo causará confusión y disminuirá la efectividad del plan.

Comunicar de inmediato a nuestros empleados, clientes y proveedores la posición de nuestra empresa ante el problema, el estado de contingencia que tenemos y las acciones que estamos tomando. De ser necesario, asesorar a nuestros empleados, directivos y familiares sobre manejo de traumas durante la contingencia.

De aplicar, será necesario establecer las políticas y procedimientos para coordinar nuestras actividades de respuesta, continuidad y restauración con las autoridades respectivas, de manera que se cumpla con los estatutos y reglamentos aplicables.

De acuerdo con nuestra exposición pública, habrá que desarrollar, coordinar, evaluar e implementar planes para manejar a los medios de comunicación durante las situaciones de crisis.

Dado que para el caso que nos ocupa, el teletrabajo o trabajo en casa será una situación inmediata de continuidad en nuestra empresa:

- Antes que nada, evaluemos su viabilidad. Si los jefes y empleados no están preparados técnica y culturalmente para esta modalidad sin perder la comunicación y productividad, mejor no lo hagamos o busquemos otras opciones ¡no debemos forzarlo!
- Identifiquemos qué puestos creativos, operativos y administrativos pueden realizarlo.
- Lo elemental: ¿Qué computadora usaremos, la familiar que tengo en casa o la de la empresa? La diferencia es muy grande por razones de seguridad de la información y porque debemos tener en casa las licencias de software y las capacidades de equipo y de acceso a internet requeridos por nuestros sistemas. No olvidemos la saturación debido a que durante la contingencia muchos estaremos trabajando en casa.
- No hagamos distinciones entre empleados o privilegiemos a algunos; o son todos los factibles dentro de los puestos seleccionados o ninguno.
- Debemos medir y controlar las actividades y resultados. Los jefes tienen que definir metas y objetivos claros y medibles para poderlos controlar durante la contingencia.
- Asegurarnos o capacitar al personal en el conocimiento y dominio de las herramientas de comunicación y acceso a los sistemas y equipos que utilizaremos: correo, escritorio remoto, internet, cámara, micrófono, aplicación de reuniones a distancia, entre otros.
- La comunicación efectiva ahora es más importante que nunca, es necesario generar mensajes claros, cortos y precisos. Si la comunicación bajo circunstancias normales en ocasiones es mala, imaginemos cómo será durante una contingencia.

Es tiempo de crear -si no lo tenemos-, o actualizar el inventario de nuestros activos de información, para posteriormente facilitar el análisis de riesgos y afinar nuestro PCN (Servidores, PC, Base de datos, aplicaciones, sistemas de oficina, etcétera).

Recordemos constantemente y al momento de tomar decisiones que estamos en una contingencia temporal, esto es, la asignación de prioridades de sistemas y usuarios activos es fundamental y nos ahorrará gastos excesivos o innecesarios, por ejemplo, el sistema de facturación y el proceso de cobranza son prioritarios; el de quejas lo podemos desconectar unos días.

Durante la contingencia es imprescindible reforzar todas las medidas físicas, técnicas y administrativas relacionadas con la seguridad de la información, ya que por un lado el uso de instalaciones y equipos alternos representarán mayores riesgos y por otro, es el momento ideal para que las amenazas comunes de fraude, extorsión y contaminación de máquinas se presenten.

Ya lo Bancos están enviando mensajes de que están en contingencia y que utilicemos la Banca Electrónica en lugar de ir a una Sucursal, por lo que estimemos la saturación y el tiempo de respuesta que podría no permitir que realicemos transacciones en las fechas y horarios límites, por lo tanto, prevengamos y adelantemos dentro de lo posible actividades y su fecha de ejecución.

Es urgente verificar la estado y accesibilidad de los respaldos y probar los procedimientos de recuperación.

Durante la contingencia, será conveniente evaluar la detención o ralentización del desarrollo e implementación de proyectos relacionados con tecnologías de información y comunicaciones.

Y por último, recordemos que nuestros empleados, bancos, clientes, proveedores, transportistas, y autoridades, también estarán en contingencia.

VIII. PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO EN LA CADENA DE SUMINISTROS

Por **José Vicente Reyes Montes**

Miembro del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica, IMEF

Contar con un plan de continuidad de negocios debe ser fundamental en todas las empresas; éste permite una previsión ante cualquier contingencia, no solamente como la que estamos viviendo actualmente ante el COVID-19.

Por lo tanto, es recomendable desarrollar e implementar en conjunto con un equipo de liderazgo en la empresa (y si es posible con la ayuda de expertos en el tema) esta visión integral para anticiparse y tomar acciones oportunas con el objetivo primordial de mantener a la empresa funcionando a un nivel mínimo aceptable durante una contingencia o evento crítico.

Un Plan de Continuidad de Negocio debe contemplar todas las medidas preventivas y de recuperación para cuando se produzca una contingencia que afecte al negocio. Debe utilizarse una metodología interdisciplinaria.

Los objetivos de un Plan de Continuidad de Negocio son entre otros:

- Salvaguardar los intereses de sus clientes y socios además del negocio y la imagen de la organización.
- Identificar los puntos débiles en los sistemas de la organización.
- Analizar las comunicaciones e infraestructuras.
- Conocer la logística para restablecer los servicios, independientemente de los sistemas.
- Ofrecer alternativas viables a todos los procesos críticos de negocio.

Muchas organizaciones tienen estos planes para el lugar de trabajo y cadena de suministro, pero el COVID-19 ha revelado los defectos en algunos de estos planes. Hay muchas variables desconocidas en torno a este brote. Por lo tanto, es necesario revisar los planes tanto de Continuidad de Negocio, como de manejo de crisis y desarrollar diferentes escenarios para retarlos y ponerlos a prueba.

Planificación de Escenarios

Las organizaciones se deben obligar a desarrollar e implementar prácticas de gestión de riesgos, creando escenarios de oportunidades y creando planes de acción preventivos.

Los escenarios permiten tener una visión conjunta y tomar decisiones más efectivas como: Cuánto stock mantener, como equilibrar el costo de inventarios vs el costo de no satisfacer la demanda de clientes, etc.

Tomando en cuenta lo que ha sucedido en el pasado las organizaciones pueden crear hipótesis que permitan identificar suministros estratégicos que pongan en riesgo la operación y actuar en consecuencia.

Gestión de Riesgos con Proveedores

Disponer de datos en tiempo real sobre la situación de los proveedores ayuda a gestionar de una manera más eficiente la resolución de problemas que pudieran surgir.

Si se detecta algún problema se deben tomar medidas muy rápidas de manera proactiva, recurriendo a proveedores fuera de las zonas afectadas para detectar dependencia en la cadena de suministro.

Con proveedores estratégicos establecer por contrato una revisión de los costos de logística y llevar a cabo medidas que beneficien a ambos con la finalidad de garantizar la continuidad de la cadena de suministro.

Revisión de los contratos con proveedores para revisar las cláusulas de penalización, especialmente en lo que se refiere a causas de fuerza mayor.

Micro-Cadenas de Suministro.

El enfoque histórico de las cadenas de suministro por la reducción de costos ha llevado a la creación de grandes redes integrales, que obtienen beneficios con economías de escala mediante la subcontratación de fabricación en economías emergentes. Sin embargo, en casos como estos de pandemia las organizaciones se empiezan a preguntar si este es el modelo adecuado.

Las organizaciones podrían beneficiarse si migraran su modelo operativo hacia Micro-Cadenas de suministro. Las Micro-Cadenas de suministro son modelos operativos ágiles y flexibles con fabricación que permiten modificar rápidamente volumen y variedad de producto y están más cercana al punto de compra.

Al tener un enfoque descentralizado, las Micro-Cadenas de suministro crean un alto valor para el cliente, lo que permite a las organizaciones en tiempos de crisis beneficiarse de su independencia.

Además de las pandemias, las Micro-Cadenas de suministro se ven menos afectadas a fenómenos macro, como son: intereses, tipos de cambio, aranceles, entre otros.

Gestión de la cadena de suministro punto a punto

Con el uso creciente del E-Commerce, las empresas necesitan asegurar que las cadenas de suministro y las formas de entrega puedan responder a la demanda para ofrecer una mejor experiencia de servicio a los clientes.

Una gestión integral de la cadena de suministro y modelos predictivos sobre el comportamiento del consumidor pueden ayudar, especialmente en tiempos de incertidumbre como es el caso que se está presentando ahora del COVID-19

Utilización de Herramientas Tecnológicas

El uso de la tecnología y la manera en la que operan actualmente las organizaciones debería ayudar a estas a reflexionar en la manera en la que sus empleados se relacionan entre sí y con los clientes dentro de la oficina tanto de manera regional como global.

El apoyar a los empleados con buenas herramientas tecnológicas ayuda a garantizar que los equipos de trabajo tengan un mejor desempeño no solo en situaciones de crisis, sino que también permite el trabajo de manera remota y a medida que la empresa cambia, los empleados también continúan adaptándose para seguir atendiendo a los clientes de una manera más cercana y eficiente.

CONCLUSIÓN

La preparación y disponibilidad de un plan de contingencia dará como resultado un mejor desempeño frente a diferentes escenarios y permitirá incrementar la competencia del negocio en la prevención y mitigación de riesgos que afecten negativamente el valor de la compañía por efecto de la exposición a eventos como la contingencia sanitaria COVID-19.