

# El plan de continuidad del negocio

\* Por Rolando Garay

*Las acciones más relevantes son el modelado de escenarios y planeación; la gestión de riesgos operativos y en la cadena de suministro; las evaluaciones de riesgos financieros, aumentar la resiliencia y emprender una transformación digital*



El brote de Covid-19 ha provocado que los líderes y propietarios de negocios tomen decisiones a corto plazo para dar continuidad a sus operaciones; sin embargo, estas medidas podrían tener consecuencias de largo alcance que aún no se comprenden completamente. Las cadenas globales de suministro, el mercado financiero y las actividades diarias están sufriendo distintos tipos de interrupciones, lo cual provoca que la Alta Dirección se centre en medidas de resiliencia, asegurándose de anticipar y gestionar riesgos para colaboradores y clientes, sobre todo analizando las limitaciones que podrían afectar la producción y prestación de servicios a futuro.

La coyuntura sanitaria actual a escala global ha implicado el cierre de instalaciones de manufactura en China; mayores restricciones de viaje; un incremento de requisitos por parte de autoridades públicas de salud; retrasos ocasionados por revisiones adicionales en las fronteras; congestiones

en puertos y aeropuertos por rutas marinas de Asia a Europa canceladas; una capacidad de salida reducida de China, la cual ocasiona aumento de precios, así como reducciones laborales que impactan la productividad y el transporte vía marítima, terrestre y aérea.

Ante un contexto de contingencias tan relevantes, es de suma importancia que las organizaciones identifiquen los rubros de la empresa que podrían verse más afectados, y a partir de ellos configurar un plan de continuidad del negocio efectivo que ayude a mantener con normalidad tres temas principales:

- 1) Cadena de suministro
- 2) Operación del negocio
- 3) Factores financieros y externos

La primera etapa para hacer frente a los diferentes escenarios que tienen delante las compañías consiste en contar con un plan de continuidad del negocio, que permita comprender los riesgos principales en las operaciones y la cadena de suministro. A partir de este conocimiento, será posible destinar los equipos suficientes para atender la crisis, y luego enfocarse en el diagnóstico de la cadena de abastecimiento y la gestión de riesgos. Como segunda etapa, es esencial determinar si los directivos y su gobierno corporativo podrían tomar las decisiones clave con la rapidez necesaria, planeando escenarios financieros y de negocio que abarquen desde una pronta recuperación ante esta coyuntura, hasta un freno en el crecimiento o una posible recesión global.

A corto plazo, deben planearse acciones de mitigación de riesgos en operaciones y cadena de suministro, evaluando impactos en transportación terrestre, marítima y aérea. En este sentido, las organizaciones deben asegurarse de tener comunicación con sus clientes y grupos de interés principales, revisar y evaluar el impacto que tendrá la planeación y gestión del talento, y revisar impactos que podrían ir surgiendo en función del sector donde se opera.

Finalmente, en una tercera etapa será necesario dar continuidad a la construcción de una cadena global de suministro ágil y con visibilidad plena de todos sus eslabones, así como comprender y realizar una automatización digital y de procesos para mitigar las consecuencias de las posibles interrupciones que, como hemos visto, pueden afectar a las empresas debido a factores externos,

desarrollando e implementando prácticas potenciadas de gestión de riesgos.

En conclusión, las acciones más relevantes que un plan de continuidad del negocio debe tener en cuenta durante esta contingencia son el modelado de escenarios y planeación; la gestión de riesgos operativos y en la cadena de suministro; las evaluaciones de riesgos financieros, así como aumentar la resiliencia del negocio, y emprender una transformación digital que incluya la optimización de los procesos de abastecimiento.

Nota: las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.

**\* Socio Líder de Asesoría en Tecnología y Transformación de KPMG en México asesoria@kpmg.com.mx kpmg.com.mx**

## Tres principales áreas de impacto ante una contingencia

|                                    |                             |                           |   |  |                               |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---|--|-------------------------------|
| Cadena de suministro y operaciones | Proveedores                 | Logística física          | Contratos                               | Inventario                                   | Lealtad del cliente y demanda |
| Impacto en el negocio              | Conocimiento y comunicación | Disponibilidad de talento | Resiliencia tecnológica y de sistemas   | Planes comerciales                           | Gobierno del Consejo          |
| Factores financieros y externos    | Flujo de efectivo           | Estabilidad financiera    | Comercio internacional y proteccionismo | Requisitos sanitarios públicos y de gobierno | Disrupción en el sector       |