

CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

La **anticipación** como principio básico de la **continuidad de los negocios**

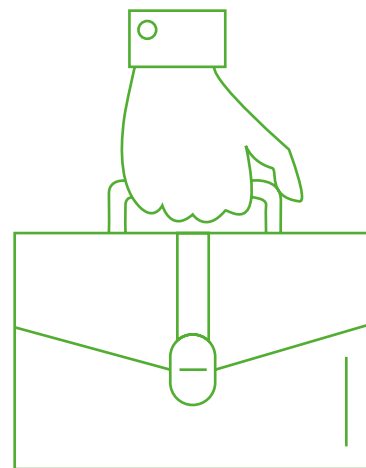
Muchos colaboradores se encontraban disfrutando de un tradicional día de descanso el domingo cuando el gobierno anunció que comenzaría un protocolo de distanciamiento social, mejor conocido como cuarentena. Para sorpresa de muchos, esto incluía una pausa en toda actividad social y comercial en el país.

Esta nueva realidad nos llevó a nuestro cuestionamiento principal ¿Y ahora qué sigue? Algunas compañías tenían en su plan de continuidad de negocios una breve sección para garantizar la continuidad de servicios bajo un escenario de pandemia y otras compañías quizás contaban con un anexo, tan solo por cumplir, pero muchas en realidad no contemplaban este escenario como uno real.

El Coronavirus estaba paralizando a todo el planeta, y nadie podía vislumbrar los retos, preocupaciones y oportunidades que sus efectos traerían en las próximas semanas o meses. De igual forma, nadie podría predecir que estos cambios transformarían la economía de los países, la continuidad de los negocios, la fuerza laboral y, por tanto, un cambio significativo en el estilo de vida de todos.

Cuando miramos detenidamente las metodologías sobre la continuidad de negocios, el activo más importante es su fuerza laboral. El COVID-19 se consideraba un ataque eminente al recurso máspreciado de cualquier organización. Algunas compañías ya habían adoptado un modelo de trabajo remoto mientras otras recién lo contemplaban, pero la falta de interacción humana con los compañeros de trabajo, el temor a la falta de supervisión directa al colaborador y los recursos físicos no disponibles digitalmente, entre otros, son los retos más grandes del trabajo remoto bajo esta cuarentena.

La historia nos ha enseñado que cualquier organización sin un plan de continuidad de negocios comprensivo y que atienda todos los escenarios posibles no ha sobrevivido una catástrofe a gran escala. COVID-19 no ha sido la excepción. Un plan redactado, probado y actualizado frecuentemente es esencial para la continuidad de cualquier



compañía. Por esto, es que todo plan de continuidad de negocios debe empezar con una evaluación de riesgos, donde se identifiquen los mismos en conjunto con la probabilidad de que ocurran y el impacto al negocio en el caso de manifestarse.

Históricamente hemos tenido eventos pandémicos de alto impacto, tomando la vida de millones, pero ninguno de estos durante la época moderna. Esto trajo como consecuencia que muchas organizaciones no tomaran en consideración o con seriedad la eventualidad de una pandemia.

El COVID-19 limitó a los colaboradores a estar restringidos a sus casas, y aunque los avances tecnológicos como las comunicaciones por celular e internet han madurado en los últimos años, proveyendo altas velocidades y mejor calidad de voz y audio, los negocios requieren mucho más que eso para continuar sus operaciones en todos sus aspectos. Por ejemplo, es importante el proceso de ventas para continuar el flujo de ingreso a la compañía, el manejo de su fuerza laboral y actividades internas como contabilidad y finanzas, operaciones y tecnología. Existen otro sinnúmero de consideraciones a tomar al momento de asegurar la continuidad de su negocio durante tiempos de pandemia. Este artículo tiene como meta compartir con ustedes algunas de estas consideraciones y recomendaciones.

Lo primero a considerar en la continuidad del negocio frente a un evento pandémico es la fuerza laboral. Aparte del mandato de distanciamiento social que cada gobierno ha establecido durante la cuarentena de COVID-19 para minimizar su propagación, la salud y seguridad de los colaboradores siempre es primero. A consecuencia de esto, la compañía debe tener todas sus políticas y procedimientos documentados para que los colaboradores puedan hacer referencia durante un evento de interrupción al negocio. Esto es extremadamente importante para compañías de mercados medios, donde no tienen una fuerza laboral suficientemente grande para tener redundancia en funciones. La documentación de políticas y procedimientos debe ir acompañada de un programa de capacitación cruzada ("cross training") para asegurarse que las funciones de la compañía continúen operando durante una pandemia. Además, la compañía debe incluir en su plan de continuidad un plan de comunicación, tanto a los colaboradores como a sus clientes, donde se pueda indicar si la compañía continúa operando durante la pandemia al igual que varios métodos de comunicación, como lo es las líneas telefónicas terrestres, radio, televisión y redes sociales. También la compañía debe tener documentado procedimientos para asegurar que las comunicaciones a la compañía se continúen atendiendo, incluyendo las llamadas telefónicas a través de un servicio de adelantar

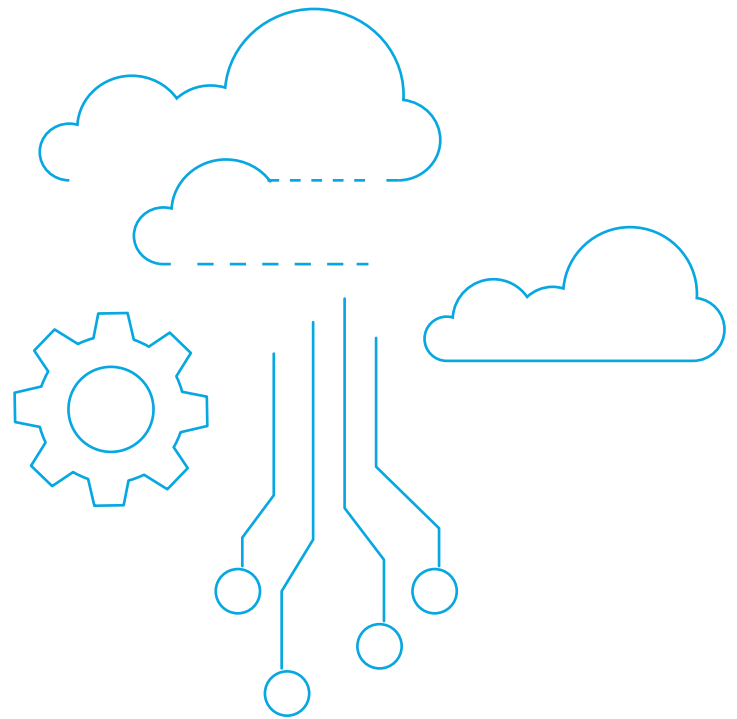


EL COVID-19 LIMITÓ A LOS COLABORADORES A ESTAR RESTRINGIDOS A SUS CASAS, Y AUNQUE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS COMO LAS COMUNICACIONES POR CELULAR E INTERNET HAN MADURADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, PROVEYENDO ALTAS VELOCIDADES Y MEJOR CALIDAD DE VOZ Y AUDIO, LOS NEGOCIOS REQUIEREN MUCHO MÁS QUE ESO PARA CONTINUAR SUS OPERACIONES EN TODOS SUS ASPECTOS.

llamadas ("call forwarding") o si la compañía tiene servicios de voz sobre IP ("VoIP" o "voice over IP"), las líneas telefónicas se redirijan a números donde un colaborador pueda continuar proveyendo servicios a sus clientes.

Este plan de continuidad debe incluir cómo se van a atender aquellos colaboradores que trabajan con recursos físicos no disponibles digitalmente, como facturas, pagos, cheques o documentos impresos. Aunque algunas compañías se han movido a capturar las impresiones digitalmente y guardar en un repositorio central accesible por el ordenador a los colaboradores que la necesitan, todavía la mayoría de las compañías imprimen sus informes diariamente. Esto requiere un espacio de archivo para retención masiva y está limitado al no tener la disponibilidad de los colaboradores que necesitan esa información durante una pandemia. Los gobiernos han ofrecido unas ventanas para que los colaboradores que necesiten remover recursos físicos de sus compañías puedan hacerlo, pero es muy difícil estimar cuáles documentos serán necesarios entre una ventana y otra.

Otro factor a considerar son los resguardos de datos realizados a cinta que requieren ser removidos periódicamente para su salvaguardo en bóveda remota. Esta función requiere que una persona remueva las cintas y las lleve a la bóveda externa. Durante una pandemia, muchas compañías se han enfrentado a este reto. Esto porque no consideraron este aspecto en su plan de continuidad, ya que no veían el escenario de una pandemia como posible o real. Algunas compañías han buscado refugio en la nube, realizando resguardos de datos en línea a un servicio de almacenamiento rentado. Es muy importante para las compañías considerar los aspectos regulatorios y legales que implica el resguardo en línea. Algunas naciones tienen leyes que prohíben comunicar datos confidenciales fuera



de sus fronteras. Por consiguiente, las compañías que consideran esta opción deben entender la localización física del almacenamiento en la nube para asegurar el cumplimiento de estas leyes y regulaciones.

Las compañías que optan por esta alternativa también enfrentan altos costos con su proveedor de internet, ya que requieren un ancho de banda mucho más alto que si realizaran el resguardo localmente en cinta; no obstante, durante una pandemia, donde no hay colaboradores disponibles para realizar la rotación de cintas de resguardo y el envío de las mismas a la bóveda remota, el resguardo en línea les garantiza poder continuar asegurando sus datos contra otro evento que resulte en la no disponibilidad del centro de cómputos primario. También va de la mano la importancia de que los proveedores de telecomunicaciones de su compañía tengan redundancia, en el evento de que ellos también sufran un evento de interrupción de negocios. Muchas compañías optan por tener dos

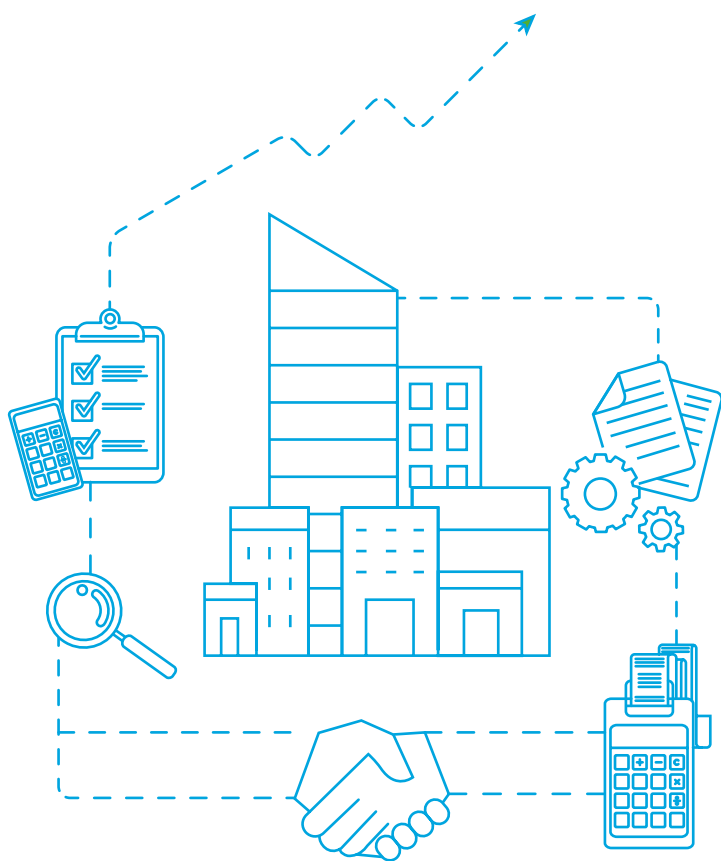
o más proveedores de telecomunicaciones, pero de igual manera las compañías deben solicitarles a sus proveedores su plan de contingencia o certificación independiente. Esto les debe ofrecer la garantía y tranquilidad de que en un evento mayor esos proveedores de telecomunicaciones continuarán proveyendo el nivel de servicio necesario por el tiempo que sea necesario.

Los clientes son la fuente primaria de ingreso de cualquier compañía y, por ende, es esencial entender las necesidades de los clientes durante un evento disruptivo para sus negocios, como lo ha sido el COVID-19. Durante este período, los clientes han tenido una serie de necesidades particulares y nunca se habían enfrentado a la mayoría de ellas. Es importante entender esas necesidades y adaptar sus ofrecimientos para atenderlas, de manera satisfactoria, no sólo para el aseguramiento de los ingresos de la compañía, sino también para la retención de esos clientes y el aseguramiento de flujo de ingreso continuo durante la pandemia y luego que las operaciones vuelvan a su normalidad. La comunicación con los clientes es clave, tanto para puntualizar esas necesidades, como para

LO PRIMERO A CONSIDERAR EN LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO FRENTE A UN EVENTO PANDÉMICO ES LA FUERZA LABORAL. APARTE DEL MANDATO DE DISTANCIAMIENTO SOCIAL QUE CADA GOBIERNO HA ESTABLECIDO DURANTE LA CUARENTENA DE COVID-19 PARA MINIMIZAR SU PROPAGACIÓN, LA SALUD Y SEGURIDAD DE LOS COLABORADORES SIEMPRE ES PRIMERO.

obtener frecuente retroalimentación de que se están cumpliendo en su cabalidad. De la misma manera, otros aspectos del negocio continúan creciendo y evolucionando, como lo es el ofrecimiento de nuevos bienes y servicios. Es crítico, para la supervivencia post COVID-19, que las compañías continúen ofreciendo bienes y servicios nuevos y comunicándolos efectivamente a sus clientes.

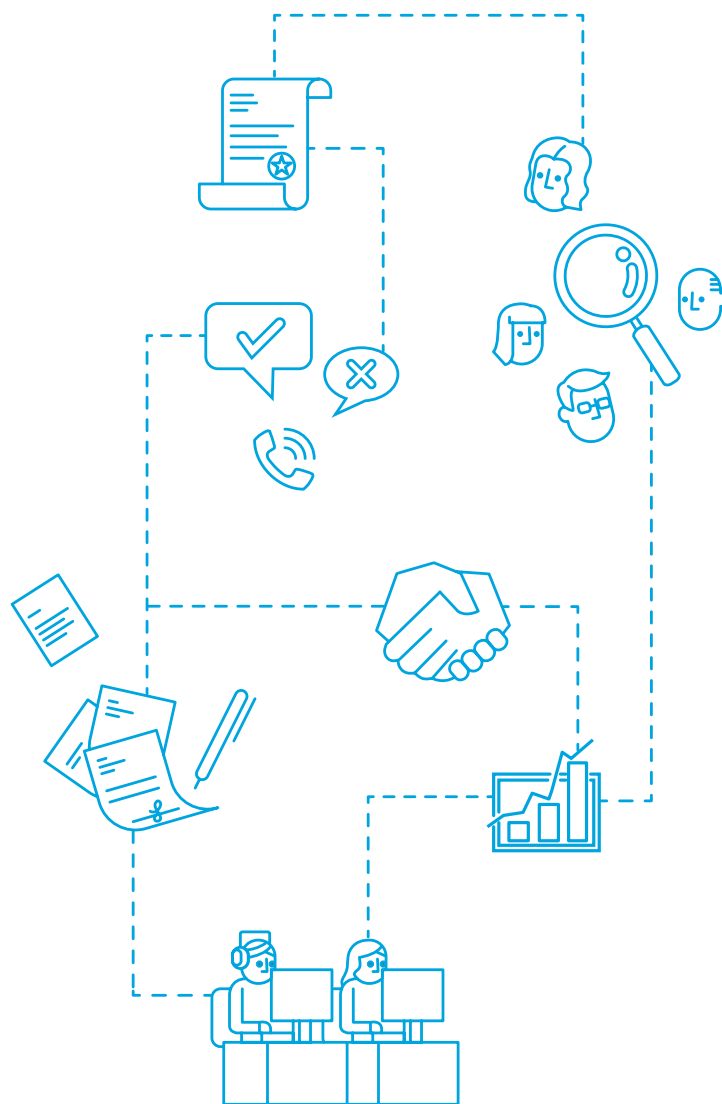
Por último, es crítico que los colaboradores puedan continuar realizando sus funciones para cumplir con los objetivos de la compañía. Las herramientas remotas de trabajo son esenciales para la continuidad del negocio. La llegada del COVID-19 nos ha evidenciado eso ahora más que nunca. Ya no sólo funciona una llamada telefónica o una videoconferencia; ahora necesitamos colaborar, como equipo y de manera instantánea. Esto tiene unas expectativas muy altas en términos de metas y eficiencia. Necesitamos compartir esos documentos y que todos trabajemos en ellos, simultáneamente, para colaborar en su éxito. Las herramientas de colaboración laboral como lo son Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, GoToMeeting, Slack, entre otros, se han convertido en nuestra nueva realidad durante la pandemia. Esto para asegurar la continuidad de nuestras funciones y a su vez del negocio. Las herramientas de colaboración nos permiten preparar, revisar y compartir documentos y hojas de trabajo y cumplir con las metas del negocio tan necesarias para la continuidad de las operaciones. Estas plataformas luego de la pandemia se convertirán en nuestra realidad alterna.



En conclusión, la continuidad del negocio es un juego de anticipación, donde es necesario contemplar todos los posibles escenarios y estar preparados para ellos, no importa la probabilidad del evento, pero para esto, se debe realizar un acercamiento hacia su cumplimiento en niveles de prioridad. Una vez que cualquier organización entienda cómo estar preparado para los eventos más probables, es importante moverse a atender aquellos eventos de mediana probabilidad, como lo era anteriormente una pandemia. Luego de terminar la cuarentena y cuando se reanuden las operaciones diarias es indispensable que cada organización de respuesta con prontitud a las repercusiones de este posible escenario. Los temas más importantes a considerar son:

- 1. Colaboradores** – asegurar que tengan accesible las herramientas para continuar sus labores, reciban los adiestramientos correspondientes, incluyendo aquellos colaboradores que trabajan con recursos no tecnológicos.
- 2. Resguardo remoto** – asegurar que las cintas se continúen enviando a bóveda remota o moverse a una solución en línea con almacenamiento en la nube.
- 3. Continuidad de suplidores** – asegurar que los suplidores tengan un plan de continuidad de negocios o alguna certificación independiente que a su vez asegure que su compañía pueda continuar proveyendo servicios críticos a sus clientes.
- 4. Redirigir telecomunicaciones** – asegurar que las llamadas de clientes se continúen atendiendo, especialmente servicio al cliente y clientes potenciales.

- 5. Herramientas de colaboración** – asegurar que los colaboradores puedan continuar sus funciones laborales, incluyendo aquellas que requieren interacción entre los colaboradores o insumo de múltiples partes de la compañía.



MARCO RAMOS | mramos@rsm.pr
GERENTE DE RISK ADVISORY SERVICES / RSM PUERTO RICO

 RSMLatinAmerica
rsm.global

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING


RSM