

## **Repercusión en los negocios ante la emergencia sanitaria ¿Cómo continuar operando?**

Por: Juan Manuel Ferrón  
Socio Líder de Asesoría de Negocios  
de PricewaterhouseCoopers México  
[jm.ferron@mx.pwc.com](mailto:jm.ferron@mx.pwc.com)

La crisis de salud tiene un impacto directo en la economía del país. Se da una reducción en la actividad económica, derivada de la alteración de los patrones de consumo de la gente. Genera una doble presión al gobierno: por un lado reducirá su captación de impuestos (directos al consumo e indirectos) y por otro enfrentan gastos mayores, inesperados, en la atención de salud y de monitoreo de la crisis sanitaria.

En las empresas hay dos vertientes de afectación: la primera en presentarse, la más importante, reducción en sus ingresos por la reducción en el consumo, y la otra un efecto en la capacidad productiva, derivado de las ausencias laborales. Ya se ven los efectos por la disminución en el consumo en sectores y giros que serán severamente afectados como el turismo: hoteles, restaurantes, aviación, transporte terrestre. Este sector sufrirá no sólo mientras dure la emergencia sanitaria sino que tendrá secuelas posteriores que bien pueden durar 3 a 6 meses. De hecho el turismo y la transportación aérea se reducirán a nivel mundial por el miedo al contagio, más aún con la alerta a nivel 5. En México se acentuará, ya que los viajes cancelados a nuestro país serán sustituidos por otros destinos, y por miedo tardarán en volver una vez terminada la contingencia sanitaria.

Otro sector fuertemente afectado es y será el entretenimiento público. No sólo estas 2 semanas de contingencia, sino por 2 ó 3 meses, debido a la secuela que deja en la conciencia de la gente el posible contagio por la asistencia a eventos multitudinarios y lugares muy concurridos.

Hay gran riesgo para los exportadores que serán afectados si son vetados en los países compradores. En primera instancia los ganaderos, porcícolas que sin fundamento científico real, simplemente por miedo o como estrategia de represión gestada por sus rivales.

Por otra parte, también pueden verse afectados todos los exportadores, si los procedimientos de importación en los países compradores complican burocráticamente el papeleo para importaciones de origen mexicano.

Éstos son daños a mediano plazo, ya que la exportación mexicana sustituida tardará mínimo de 3 a 6 meses en recuperarse.

Existen sectores que pueden verse menos afectados por la crisis sanitaria: laboratorios médicos y zootécnicos, ligados con la producción de medicinas relacionadas con el virus; manufactureros de utensilios de limpieza y prevención; otro beneficiado será el entretenimiento a distancia, incluso pequeños destinos de descanso cercanos al DF, que provean aire limpio a los capitalinos en medio de esta contingencia sanitaria, pero sin desplazamiento lejano y con pocas habitaciones.

Por la salud de sus empleados, consumidores y proveedores, las empresas mexicanas deben apegarse estrictamente a todas las recomendaciones sanitarias emitidas por el Gobierno Federal, sin embargo, también existen una serie de medidas que deben dirigirlas a la continuidad del negocio.

Esta emergencia agregará a la crisis económica que ya vivía el país, presión en el tipo de cambio, incertidumbre en la Bolsa de Valores, con ganadores y perdedores, así como presión en el erario público debido a menor captación de impuestos, pero existen nuevas problemáticas adicionales.

La emergencia sanitaria agrega presión a la crisis económica y obliga a las empresas a replantearse, por enésima ocasión, su estrategia. Sopesar sus fuerzas financieras ante el nuevo entorno; correr presupuestos y escenarios; definir necesidades de financiamiento y darse a la tarea de lograrlos con mucha anticipación.

En un momento de contingencia extrema, ya sea nacional, a nivel ciudad, individual de un edificio o empresa, se puede llegar a requerir el desalojo o sustancial desconcentración de sus oficinas, como se recomendó. Esto presenta una problemática nueva: capacidad de reacción, operar a distancia, vía conexiones electrónicas, vía redes de empleados y colaboradores virtuales, sin presencia y convivencia física por un espacio que bien puede durar 72 horas o 10 días. ¿Está usted preparado para ello?

La empresa mexicana no tiene ni siquiera un directorio actualizado con teléfonos celulares de su personal, ni siquiera del personal clave. Debe además construir un mapeo que permita, en cascada, dirigir la empresa vía esas redes virtuales, adecuar sus procesos vitales mínimos de operación al entorno virtual, contar con una dirección de Internet de acceso abierto a todos los empleados para que por su conducto comunique instrucciones.

Hay que anticipar las posibles complicaciones que las líneas de telecomunicación tradicionales sufran ante una saturación de sus sistemas.

Debe asegurar que su data clave esté resguardada en servidores alternos, en al menos otras dos direcciones físicas, con back-up más frecuentes que antes. La best practice, de ser posible, es generar el back-up diario.

Un serio brote de la enfermedad afectará la disposición de salud de empleados, obreros, cobradores, ingenieros de sistemas e incluso hombres clave en la cadena de mando. Debemos contar con contratos, con empresas de servicios que provean recursos ante la crisis. Si esperamos al verdadero momento de la crisis, el costo de ese recurso será impagable.

Los recursos clave son difíciles de sustituir por recurso externo. La empresa debe tener definidas parrillas de reemplazo. Es necesario identificar y documentar las dependencias y definir el plan alternativo.

La ingrata presencia del temblor en la Ciudad de México al mismo tiempo que estamos en emergencia sanitaria, cimbró a muchos ejecutivos recordando el trágico 1985. Y ni así nos decidimos por crear un plan de contingencia ante desastres y condiciones extremas. Es imprescindible contar con dicho plan, que los americanos conocen como Business Continuity Plan (BCP) o peor aún, si realmente enfrentamos un desastre – Disaster Recovery Plan – Plan de Recuperación de un Desastre.

Este plan es responsabilidad de la alta gerencia y es un componente de un buen gobierno corporativo. Debe ser considerado un elemento de responsabilidad social y más aún, de responsabilidad ética de la alta gerencia.

Si tiene un minuto para desalojar su oficina con alto riesgo de no poder regresar a ella en 72 horas o 5 días, tal vez 10, ¿que lleva consigo? parece ridículo, pero reflexionar en esto podría ser la diferencia entre la sobrevivencia del negocio o no. Sobre todo si se ven afectados todos los funcionarios clave. Confeccionar una lista precisa es necesario. Otra si tengo una hora para evacuar y otra si tengo 2 o 4 horas. Eso garantiza la continuidad del negocio.

Y, ¿a dónde me voy a trabajar? no todas las empresas tienen oficinas en diferentes lugares de la ciudad. Será preciso definir localidades alternas: hoteles, universidades (que pueden estar cerradas, como es hoy el caso), casas de empleados clave. Saber si cuentan con conexiones de Internet de alta velocidad, suficiente espacio, ventilado, entre otras cosas.

El plan debe considerar mínimo los puntos anteriores y aquellos muy particulares del negocio, industria y región de la empresa. Definir el equipo que dirija este plan. Implica definiciones clave en cuanto a autoridad y canales de comunicación, directos y alternos. Protocolos de comunicación y de actuación a distancia específicos. Un buen plan es el 50% de la solución. La complejidad de los negocios de la empresa, su tamaño y dispersión geográfica tal vez ameriten compararse a las mejores prácticas por industria o del país.

La emergencia sanitaria no es para tomarse a la ligera y menos aún el plan de continuidad del negocio ante una seria eventualidad.

## Metodología para el desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocios

