

LOS PLANES DE MANEJO DE CRISIS

Queremos hacer un paréntesis en nuestro tema de gestión de riesgos de fraude, para hacer énfasis en la importancia que para las organizaciones tiene contar con un plan estructurado que les permita sortear con éxito las crisis que se presenten en el desarrollo de su negocio.

Uno de nuestros principales clientes llamó esta semana, a comunicarnos que debido a un conato de incendio ocurrido en el edificio en el cual tienen sus oficinas, habían sido forzados a evacuar de urgencia, sin permitirles sacar nada diferente de su bolso o cartera personales.

Ello significa que, hasta nueva orden, la empresa no podrá tener acceso a los bienes, equipos e información almacenados en las oficinas, con la consecuente imposibilidad de desarrollar su objeto social y el cúmulo de perjuicios para ellos y para sus clientes.

Esta situación, que nada tiene de hipotética y que le podría ocurrir a su empresa, debe ser considerada dentro de los planes de gerencia de riesgos para el desarrollo de los correspondientes planes de respuesta.

Sin entrar en discusiones acerca de los diferentes modelos de aproximación a lo que se conoce como Gerencia para la Continuidad del Negocio (BCM por sus siglas en Inglés), conviene plantearnos el siguiente escenario: usted y su personal llegan a las 7:30 de la mañana a laborar, y encuentran que no se les permite el acceso a sus instalaciones, debido a cualquier razón. No se sabe cuándo se pueda reingresar, por lo que usted debe pensar rápidamente en un plan de acción.

¿Por dónde comenzar?

Comience por integrar un equipo de trabajo. Ningún plan de esta naturaleza puede ser realizado por una sola persona. Invite a los responsables de las diferentes áreas que conforman su empresa, como técnica, comercial, financiera, servicios, seguridad, Tecnologías de la información, adquisiciones y logística, producción, jurídica, comunicaciones corporativas, etc.

Asegúrese de informarles completamente de la situación, y encargue a alguien para que mantenga al grupo al tanto de todo lo que ocurre o se decide. Prepare reportes

periódicos para la junta directiva, la revisoría fiscal y los socios de la empresa. Eventualmente los medios de comunicación exigirán que la empresa se manifieste al respecto. Deje muy en claro quién será la única persona autorizada para dar declaraciones a los medios; y en lo posible hágalo por escrito. Así evitará confusiones innecesarias y perjudiciales.

Pídale a cada uno de los miembros del equipo que haga una lista de sus tareas y de los insumos necesarios para realizarlas. No hablamos solo de materias primas para los procesos productivos. Nos referimos a cada una de las tareas que las personas realizan en su día a día.

Recuerde que un siniestro interrumpe la generación de ingresos, pero no las obligaciones en materia tributaria. Pese a todo, su empresa sigue siendo sujeto de la declaración y pago oportuno de impuestos. Su calamidad no lo exime de dicha obligación.

En algunos casos, las pólizas de seguro de Lucro Cesante otorgan cobertura para este tipo de situaciones. Asesórese bien en la materia y decida con tiempo si se justifica contratar este tipo de seguro.

Abra en su contabilidad un centro de costos específico para registrar todas las erogaciones relacionadas con el evento. Ello le permitirá conocer el impacto económico del mismo, para

efectos de tener informados a los socios o a la junta directiva.

Priorice cuáles de las actividades identificadas deben ser reiniciadas antes que las otras, y establezca un orden para las mismas. Asegúrese de incluir la comunicación con los clientes y proveedores en los primeros lugares de esta lista. Mantenerlos informados puede hacer que en lugar de acosarlo por entregas, decidan ser comprensivos y colaborar con usted en este momento de crisis.

Identifique los recursos necesarios para restablecer las operaciones prioritarias, en cuanto a espacio físico, equipos, información y facilidades de comunicación. Ello le permitirá saber qué se requiere, dónde conseguirlo y cuánto cuesta. Para el caso de la información, la ubicación de copias de TODA la documentación resulta fundamental para que cualquier plan de recuperación y continuidad sea exitoso.

Decida si algunos de los procesos pueden ser tercerizados sin menoscabo de su calidad, y disponga de los contactos previos con los proveedores de dichos servicios, a fin de acordar con ellos planes de empalme rápidos y eficaces. Ello seguramente se traducirá en un mayor costo de sus productos, incluso superior a su precio de venta; pero en ocasiones ello es necesario para evitar la pérdida de clientes. Este efecto

puede ser objeto del seguro de lucro cesante mencionado arriba.

Con las áreas jurídica y comercial, analice el impacto de aplazar compras de insumos o entregas de producto, a fin de minimizar el efecto de la parálisis en sus proveedores y clientes. De igual manera, estas áreas deberán asegurarse que se tenga acceso a las cuentas bancarias, inversiones, contratos y similares, temporalmente interrumpidos por no poder disponer, por ejemplo, de los token para realizar transacciones, o de las chequeras para girar.

Preocúpese por sus empleados. Si bien es posible que la duración de la parálisis haga necesario prescindir de algunos temporales, practicantes o similares, es importante tener en cuenta que de la motivación de su grupo de trabajo dependerá que acepten trabajar en condiciones incómodas o inusuales, a fin de restablecer la normalidad en la operación en el menor tiempo posible. Algunos empleados importantes deberán seguir recibiendo sus remuneraciones variables, a fin de retenerlos.

Ensaye a ubicar estaciones de trabajo en las casas de sus empleados clave, con acceso total a la información como si estuvieran en su oficina. Al menos dos veces al año, haga que estos empleados trabajen desde esas

estaciones, para verificar si pueden cumplir a cabalidad con su tarea; o si se requieren ajustes.

De igual manera, pida a sus proveedores que le demuestren que cuentan con planes de manejo de sus propias crisis. No queremos que un evento ocurrido a nuestro principal proveedor de materias primas, de manejo de información o logística, paralice nuestra empresa. De ahí la importancia de ver a la gestión de crisis como parte de toda la cadena productiva.

Como se puede apreciar, este tipo de preparación requiere de tiempo y de algo de esfuerzo; pero es mucho más fácil de realizar ANTES de la ocurrencia de un evento, que al calor de los acontecimientos. Permita a su organización estar preparada para situaciones como estas, las cuales nada tienen que ver con el giro ordinario de sus negocios y por ende resultan más difíciles de prever.

La adecuada identificación de sus operaciones y recursos; así como de las necesidades mínimas de tiempo y dinero para recuperar su capacidad de generar utilidades, le permitirá a su organización estar mejor preparada para afrontar estas situaciones.

asr@asr.com.co