

LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES PARA LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS (III)

Como puede inferirse de su nombre, estos Planes buscan mejorar las posibilidades de que una organización pueda *continuar* desarrollando su objeto social, aun en medio de una situación de emergencia. Si los Planes de Contingencia deben servir para *contener* los efectos de un evento indeseado, por su parte los Planes de Continuidad se diseñan para que la organización pueda reasumir sus procesos, productivos o generadores de valor, en el menor tiempo que ello sea posible. Cabe entonces la opción de considerar que dichos planes puedan actuar de manera simultánea, para que mientras un equipo de personas y recursos se dedica a la recuperación de la normalidad física de la empresa, otro equipo trabaje en la normalización del flujo de ingresos de la misma. De contarse con ambos equipos, sería posible que la organización reiniciase actividades aun antes de lograr la recuperación de los activos o procesos afectados por la materialización de un riesgo.

Veamos algunos ejemplos:

- Un grupo empresarial es propietario de la fábrica en la que se producen las cajas de cartón para empacar sus productos. La fábrica se ve afectada por un incendio, que destruye parte de sus bodegas y algunas máquinas. Como resultado, resulta imposible la venta de sus productos, ya que las cajas son fabricadas con especificaciones únicas para los mismos. Para atender la emergencia, requiere de dos equipos: el primero, encargado de la reconstrucción física del inmueble y la reposición de la maquinaria; mientras el segundo se ocupa de coordinar la elaboración de las cajas en una fábrica vecina, con cuyos propietarios se había celebrado un convenio de apoyo mutuo en casos como este. Con anterioridad, habían enviado a dicha fábrica troqueles y planchas de impresión de sus principales referencia de cajas. Así, sus productos pudieron seguir llegando de manera ininterrumpida a los clientes, mucho antes de terminar la reconstrucción de su propia Planta. En este caso, mientras la fábrica es reconstruida, la empresa puede mantener viva su operación y satisfechos a sus clientes. Los costos adicionales de maquila o producción con terceros, serían

reconocidos eventualmente por una buena póliza de Lucro Cesante por Incendio. No hay por qué esperar a que se terminen las obras civiles y el montaje de la nueva maquinaria, para poder reanudar la producción y los despachos. Basta con haber establecido los convenios y alianzas adecuadas, con la suficiente anticipación.

- En otro caso, una empresa generadora de energía hidroeléctrica sufre un atentado dinamitero que afecta el muro de contención de la presa de agua. Como consecuencia, debe ser demolido todo el muro, vaciada la represa, retirado el sedimento, desviados los ríos que la surten y reconstruido el muro de contención. Toda esta labor tomará al menos cinco años, dependiendo del régimen de lluvias y otros factores imposibles de controlar. Qué pasará con los contratos de suministro de energía que dicha generadora tiene en vigor?

Aunque puedan existir en los contratos cláusulas de fuerza mayor y similares, lo cierto es que, si esta empresa no cuenta con un plan alternativo de suministro de electricidad, probablemente no sobreviva al prolongado período de tiempo durante el cual su capacidad generadora estará indisponible. Por muy eficiente que sean sus Planes de Contingencia, pasarían al menos cinco años antes de recuperar su capacidad generadora y por ende sus posibilidades de percibir ingresos

por ventas. En el hipotético caso de contar con pólizas que cubran daños y lucro cesante derivados de actos terroristas, estas no se extenderían a compensar la pérdida de posición en el mercado por un período tan prolongado. En consecuencia, para garantizar su supervivencia, se hace indispensable contar con un Plan de Continuidad, que involucre alternativas como el arrendamiento de otras generadoras, con las cuales pueda surtir a sus clientes a través del sistema de interconexión. Ello mejoraría en gran medida sus posibilidades de sobrevivir a este tipo de ataques.

- Otro caso: en una empresa de ventas al detal, se descubre que un vendedor se ha venido apropiando de dineros recaudados de sus clientes. Al confrontársele, admite su delito y renuncia a la empresa. No obstante, sigue visitando clientes y recaudando dineros por cuenta de su anterior empleador, obviamente en su propio beneficio. Cómo pudo ocurrir esto? Muy sencillo. A nadie en la organización se le ocurrió que no bastaba con desvincularlo, para evitar que siguiera robando. Si se hubiera contado con un Plan de Continuidad, alguien en la empresa debería haber asumido las funciones del empleado despedido, procediendo de inmediato a notificar o visitar a sus clientes. Ello habría evitado un robo mayor. Si se tiene en cuenta que ya no era empleado, no podría reclamarse el monto del hurto posterior a su

despido, como siniestro bajo la póliza de Manejo.

Estos son unos cuantos ejemplos de la vida real. En le próximo número continuaremos con este tema.

asr@epm.net.co