

Planeación de Contingencia. Su plan B

Todos estamos rodeados de circunstancias y debemos hacer elecciones todos los días y necesitamos estar preparados. Estar preparado no solo se trata de prepararse para el desastre, es también estar listo para las oportunidades tanto como para las adversidades. Estar preparado es un modo de vida y cualquier organización necesita prepararse para todas aquellas pequeñas cosas que pueden salir mal y que parecen sumarse cuando el momento es correcto.

El primer paso para alistarse es enfocarse en que es lo que desea y posteriormente crear una imagen mental de aquello que cumple ese deseo. Pero una barrera real es la postergación. La gente frecuentemente se siente sobresaturada cuando trata de pensar en todo. Alto, tome un respiro. Si está postergando, entienda que la preocupación es lo que lo provoca. Así que pregúntese a usted mismo, ¿Qué es lo que me preocupa sobre esta tarea? y después haga una lista.

Toda la planeación estratégica en el mundo no es suficiente a menos que usted tenga establecidos planes de contingencia. Este capítulo le ayudará a identificar que debe preparar para cuando el negocio no vaya como estaba planeado. Usted no es el único que se está preparando para amenazas inesperadas si no también tratando de prever anticipadamente las oportunidades. En las siguientes secciones, usted verá los riesgos de realizar negocios y dos formas de realizar planes de contingencia. Planeación de continuidad y planeación de escenario que podrán ayudarle a minimizar sus riesgos.

Enfrentando los riesgos reales en los negocios.

Dirigir negocios en el mundo actual casi siempre involucra algún tipo de riesgo. Las tendencias y hábitos del consumidor cambian, nuevos competidores entran al mercado, factores externos pueden crear obstáculos. En su planeación, el riesgo está mejor definido como su percepción de probabilidad de sufrir una pérdida. Esa percepción del impacto de un riesgo particular varía de persona en persona. Un riesgo particular puede parecer trivial para una persona pero catastrófico para otra.

Conforme realice su plan para el futuro, el análisis de riesgo y la administración de riesgos pueden ayudarle a realizar planes con mayor maniobrabilidad alrededor de los obstáculos. Aminorando riesgos por adelantado le permitirá determinar la estrategia más efectiva en costos para manejar cada tipo de riesgo.

Aún cuando esta sección pueda parecerle el día del juicio, no se aleje temeroso de esto. Usted debe poner mucho tiempo, energía y dinero en su negocio. Mantenerlo lejos de cualquier daño es solo otro paso en el proceso.

Identificando riesgos comunes y amenazas que puede enfrentar.

La primera estrategia de análisis de riesgos es identificar las amenazas a las que se enfrenta en sus ambientes internos y externos que pueden interrumpir el curso habitual de su negocio.

En las siguientes dos secciones usted identificará amenazas potenciales a su compañía.

Revise las listas y marque las amenazas que pueden presentarse en su negocio. Involucre a otros en asesorarle sobre los riesgos. Ellos podrán tener una perspectiva diferente. Usted nunca podrá tener demasiadas personas cuidando la salud de su negocio.

Amenazas potenciales para su negocio.

Las amenazas potenciales incluyen, pero no están limitadas a lo siguiente:

Preocupaciones Económicas: Un giro inesperado de la economía o ciclos de gasto del consumidor amenazan a los negocios dependiendo que tan sensible sea su negocio a los cambios en condiciones económicas.

Asuntos financieros: Estos temas pueden incluir fallas en los negocios, malos presupuestos o gastos inesperados que son todos riesgos financieros internos. Adicionalmente los riesgos financieros externos pueden incluir el estado del mercado accionario, tasas de interés y desempleo y son mucho más difíciles de controlar pero pueden tener un gran impacto en el estado financiero de una organización.

Asuntos legales o regulatorios: Cambios en el ámbito político puede afectar a los negocios a través de políticas de impuestos, opinión pública, confianza del consumidor, políticas de gobierno y relaciones exteriores. Todos estos cambios pueden resultar en acciones legales imprevistas.

Asuntos Personales: Perder a gente clave debido a enfermedades, renuncias, permisos de maternidad y la muerte son amenazas comunes para las empresas. Cualquiera que ha perdido a un empleado clave puede verse reflejado con la dificultad de recuperarse de esas pérdidas de conocimiento que se van con el empleado.

Pérdida o daño de reputación: La imagen en el mercado es importante para crear una base sólida con el cliente. Desafortunadamente, la confianza en una compañía puede verse dañada por la pérdida de un socio de negocios, por la indiscreción de un empleado o verse dañada en el mercado. Un daño a la reputación puede ser un riesgo que puede tomar muchos años en arreglarlo y superarlo.

Fallas en equipo clave, telecomunicaciones o computadoras: La interrupción de tareas cotidianas puede ser ocasionado por problemas eléctricos, un corto en provisiones, una baja en procesos operacionales, pérdida de acceso a bienes esenciales como sus archivos digitales o fallas en la distribución.

Una pequeña pero ocupada agencia de viajes independiente se percató de la manera más difícil que puede suceder cuando los sistemas de comunicaciones básicos fallan. Durante el mes de Enero, que es la temporada más ocupada de la industria, estos sistemas fallaron debido a cortes eléctricos. Equipos de mantenimiento estaban reparando las calles y por error cortaron un cable de suministro eléctrico, lo que dejó sin energía eléctrica a la zona por tres días. La compañía dependía de estos sistemas para confirmar precios, revisar disponibilidades en hoteles y vuelos, así como realizar transacciones de tipo de cambio en monedas extranjeras para sus clientes. Como resultado, la agencia de viajes perdió un monto considerable de negocios con otras agencias competidoras, incluyendo contratos claves para el negocio. La lealtad del cliente y recurrencia en consumo son muy importantes hoy en día que vivimos en un mercado competitivo.

Esta compañía sufrió experiencias negativas con sus clientes y perdió a su cliente más importante. Si la agencia de viajes hubiera tenido oportunidad de establecer una oficina remota temporal, la compañía hubiera podido continuar operando solo con una pequeña demora. En cambio, esta situación le costó a la compañía miles de dólares.

En otro ejemplo, una clínica óptica local fue defraudada cuando un empleado compró lentes de diseñador y los revendió en eBay. El empleado realizaba las compras de los lentes utilizando órdenes de compra que no quedaban registradas y después robaba los pedidos antes de que alguien se diera cuenta. La falta de un sistema de compras interno con los controles apropiados permitió a este empleado defraudar a la clínica por \$50,000 USD.

Planeación Catástrofe.

Las catástrofes son otra forma de riesgo, y todos los negocios necesitan prestarle atención. Eventos como el huracán Katrina y Rita, los ataques terroristas del 9/11 y otros desastres globales le ayudarán valorar cómo estos eventos inesperados pueden afectar su negocio.

Las siguientes adversidades son solamente unas pocas de las circunstancias desafortunadas que puedes suceder, de mayor a menor:

Desastres naturales: Huracanes, temblores, tornados o incendios. Todos ellos pueden detener su negocio. Aún si usted no se encuentra en un área propensa a estos desastres. No menosprecie el poder de las tormentas. Las tormentas de verano pueden ocasionar inundaciones, daños por granizo o viento. Las tormentas de invierno pueden ocasionar rupturas de tuberías por congelación.

Ataques terroristas: Aún cuando usted odie pensar en ello, los negocios localizados en las grandes ciudades se han dado cuenta que son amenazas reales. Aún cuando la mayoría de negocios pequeños no se preocupan por ser considerados un blanco de terroristas, es importante considerar cómo atacan los terroristas y cómo les puede afectar a las operaciones.

Robo o vandalismo: Si alguien deliberadamente ocasiona fallas el sistema en su computadora o roba los CD's con la información vital de sus clientes, esta actividad criminal no solo afectaría el costo de reposición del equipo, sino también de la información guardada en sus discos duros y todo el tiempo dedicado a recabar esos datos.

Fuego: Es una forma diferente de desastre natural. Los incendios en oficinas son un riesgo real que puede dejar paralizado a su negocio por la pérdida de equipo, documentos impresos y archivos digitales por nombrar lo menos.

Pérdidas de electricidad: Muchos negocios dependen del suministro eléctrico. Piense como utiliza la electricidad. ¿Existen formas en las que su negocio puede continuar operando sin electricidad? ¿Cuáles funciones vitales necesita mantener operando durante un corte de energía?

Falla en sistemas: Los negocios cada día dependen más de las computadoras. Es necesario considerar el riesgo de virus, ataques por hackers o fallas en la productividad ocasionadas por sistemas.

Brote de enfermedades o infecciones: Dependiendo su tipo de negocio un brote de enfermedad infecciosa en su personal, en su zona o entre sus animales de granja puede presentar riesgos de salud y seguridad.

Valorando el impacto de sus riesgos.

Ahora que ha identificado las amenazas potenciales de su negocio (Vea "Identificando riesgos comunes y amenazas que puede enfrentar" en la sección anterior) es tiempo de determinar que tan grandes realmente son esas amenazas. Hágase usted mismo estas tres preguntas:

¿Cuáles son las probabilidades de que pueda ocurrir cada amenaza?

¿Qué tan frecuente puede presentar un problema cada amenaza?

¿Cómo puede afectar esa amenaza mi negocio?

Siga los pasos listados abajo para valorar sus riesgos y comenzar a pensar sobre cómo administrar los riesgos:

1. Hága una lista de los riesgos potenciales de su negocio identificados en la sección anterior.

Su organización puede enfrentar algunos riesgos únicos que usted no deseará pasar por alto. Si se encuentra confundido, siempre puede preguntarle a sus empleados así como a otros colaboradores de la industria.

2. De un valor a la probabilidad de que pueda ocurrir cada amenaza particular en escala de alto a bajo.

Al darle un valor, usted eliminará aquellos que sean poco probables. Por ejemplo: Usted puede decidir no hacer nada sobre desastres poco probables en su zona, como terremotos si vive en

Indiana. Usted sabe que sus efectos pueden ser desastrosos, pero dado el hecho de que es poco probable que puedan ocurrir, será mejor enfocar los esfuerzos en otras amenazas.

3. Revise los riesgos a los que ha asignado un valor alto o que son más probables de suceder.

Determine el posible impacto de uno de esos desastres en su negocio y asígnele un valor monetario. Por ejemplo, ¿Cuánto le costaría si su equipo de cómputo fuera robado o dañado?. Si un empleado clave se fuera, ¿Que costo tendría para su negocio?

4. Revise la lista de riesgos con los valores monetarios asignados.

Seleccione tres que tengan el mayor impacto en su negocio.

Tomar acciones para administrar los riesgos reales.

Después de que ha evaluado los riesgos que pudo encontrar y que han sido priorizados (Vea las dos secciones anteriores), usted podrá comenzar a buscar formas de administrarlos. Conforme evalúe soluciones potenciales, considere un análisis costo-beneficio.

Encontrará en algunos casos que es mejor jugársela que incurrir en gastos para administrar esos riesgos. Existen numerosas formas de administrar riesgos:

Utilice sus bienes actuales: Encontrar formas para utilizar los recursos existentes para enfrentar el riesgo. Estos métodos pueden ser tan simples como improvisar métodos y sistemas existentes. Reasignar responsabilidades o mejorar la responsabilidad de rendir cuentas y controles internos.

Invertir en nuevos bienes: Quizás haya identificado algunos riesgos que pueden ser administrados a través de la compra de nuevos bienes. Por ejemplo, si el costo de un corte eléctrico en su negocio es substancial, usted puede almacenar archivos en otro lugar donde los empleados puedan tener acceso a través de sus computadoras en casa.

Asegurarse de que los acuerdos de mantenimiento adecuado sean instaurados: Usted deberá asegurarse de que su servidor externo cuente con un mantenimiento adecuado. Un buen convenio de mantenimiento lo protege, asegura respaldos diarios y puede proveer de actualizaciones y ajustes del sistema.

Muchas compañías tecnológicas (IT) proveen de paquetes de servicios que pueden incluir respaldos regulares de su información en un servidor externo y seguro.

Mantenga una copia de respaldo de la información de sus contactos

Asegúrese de que ha actualizado la información de todos sus contactos, (incluyendo e-mails y números telefónicos) Cada cuatrimestre y que cuenta con una copia de la información para los siguientes grupos de personas:

- Todos los clientes

- Todos los empleados.
- Todos los proveedores e intermediarios
- Agentes de seguros, Incluyendo números y copias de las pólizas contratadas.

Conocer sus proveedores alternativos y compradores

Considere cuan dependiente es de sus proveedores y compradores. ¿Cuáles son sus opciones alternativas en caso que algo pueda suceder en su cadena de suministros?. Por ejemplo, Si usted está en el negocio de logística, ¿Cuenta con opciones alternativas para enviar sus productos? ¿Qué haría si tuviera la posibilidad de enviar los productos pero no de entrar a su oficina? Piense en cultivar relaciones con otros proveedores y compradores fuera de su área y la de ellos. Adicionalmente, mantenga una lista en un lugar externo en caso que necesite contactarles y por alguna razón no le sea posible entrar a sus áreas de trabajo.

Mantenga seguro sus áreas de trabajo.

Dar regular mantenimiento en los sistemas contra robo, detectores de humo y revisar las reglas de seguridad para el uso de electricidad y gas. Piense en un lugar alternativo para designarlo base en caso de una emergencia. Por ejemplo: Usted puede sugerir un arreglo con otros negocios locales para compartir áreas de trabajo de forma temporal en caso que algún desastre les pudiera afectar. Usted también puede utilizar un proveedor de continuidad de negocios, que pueda proveer sitios de trabajo alternativos en un corto tiempo. Usted puede encontrar un proveedor en "Bigger metros". Los negocios en pequeños mercados normalmente no tienen esta opción disponible.

La continuidad de proveedores puede ser cara. Al planear por adelantado, usted se está dando la oportunidad de evaluar más opciones al comparar el costo-beneficio.

La gripa quiebra una empresa

Una empresa Pyme de consultoría descubrió cuán importante es tener un plan de continuidad que detalle cómo reaccionar cuando empleados clave no estén disponibles. Uno de sus directores se enfermó de una variedad extraña del virus de influenza. Desafortunadamente, antes de que fuera diagnosticado, fue a trabajar sintiéndose enfermo. Tan pronto como el doctor lo diagnosticó, se le pidió al director que informara inmediatamente a todas aquellas personas con las que estuvo en contacto los tres días anteriores a la infección. Dada la naturaleza de esta particular cepa de influenza, al CEO de la empresa se le dió cuarentena y fué enviado a casa. Esto sucedió también con otros empleados clave que estuvieron en contacto con el director.

Empleados temporales fueron llamados a laborar para cubrir labores esenciales de trabajo, pero no estaban entrenados para acceder a los sistemas clave que necesitaban para mantener diversos proyectos importantes en movimiento. En consecuencia, muchos proyectos de retrasaron y la compañía incumplió muchos tiempos de entrega. Capacitar a empleados de rangos o

departamentos similares o contar con manuales de procedimiento pudo haber eliminado algunos de los elementos de esta crisis.

Mantenimiento del equipo o maquinaria

Si su negocio requiere equipo especial para poder funcionar, busque planes de mantenimiento disponibles para asegurar un servicio de calidad y rápido. Usted sabe que la maquinaria es vital para sus operaciones. Haga todo lo que pueda para evitar tiempos muertos por esperar una parte del equipo que pudiera romper la producción.

Capacitar de forma cruzada a los empleados en tareas importantes

Debido a que un grupo de empleados totalmente funcional es crítico para casi todos los negocios en tiempos de emergencia, no dependa solamente de unos cuantos seleccionados. Si el conocimiento de una habilidad o un proceso está en la cabeza de uno o dos personas, ¿Qué hará en tiempo de emergencia o cuando ambos se vayan de vacaciones al mismo tiempo? Capacite con entrenamiento cruzado a los empleados en diferentes labores y procesos. Si la capacitación cruzada le abruma, invierta en entrenamiento temporal de un empleado de una agencia de reclutamiento.

Mantenga su cobertura de seguros al día

Asegurarse es una necesidad en cualquier estrategia de administración de riesgos efectiva. Revise todas las amenazas potenciales que su negocio pudiera enfrentar y considere que tipos de seguros pueden ofrecer cobertura en algunos de esos riesgos. Si usted tiene una pérdida mayor, su cobertura de seguro estará ahí para respaldarle y ayudarlo a reconstruir su empresa.

Comunique el plan a sus empleados clave

Escriba una lista de todas las personas que conocen donde se encuentra la información de continuidad y asegúrese de que el sitio sea accesible a los empleados. Piense que enviará a sus empleados a un sitio de trabajo remoto en caso de una emergencia y cómo podrá comunicarles las instrucciones. Necesitará walkie talkies, radios de dos vías, o teléfonos celulares únicamente para propósitos de emergencia?

Encuentre una forma para que los empleados trabajen desde casa

Llegar a la oficina no es siempre la forma más práctica o segura si su negocio se encuentra en estado de emergencia. Una excelente forma de asegurarse de que su negocio continúe funcionando es poder trabajar con acceso desde lugares remotos. De esa forma, sus empleados podrán trabajar desde casa y todo el mundo se sentirá seguro, sano y productivo.

Siendo más específicos.

Si ya se encuentra listo para moverse más allá del plan básico de continuidad, siga los siguientes pasos para estar mejor preparado. Elimine las cosas que no se relacionan y continúe con el resto cuando tenga tiempo:

Crear un plan detallado para tomar acciones inmediatas y junte los recursos que necesita para implementar ese plan. La primera hora posterior a una emergencia suele ser la más crítica. Estar preparado para esa primera hora puede minimizar el impacto de un desastre.

Asegúrese de que todos los empleados estén consientes de que es lo que tienen que hacer y dónde encontrarán los recursos que necesitarán para realizar sus trabajos. Entrenamiento adicional al personal puede ser benéfico durante una emergencia?

Elaborar listas paso a paso pensadas alrededor del plan para asegurar todos los pasos son seguidos adecuadamente. En una situación de emergencia algunas personas pueden perder la concentración. Una lista paso a paso puede ayudar a su personal para cumplir y estar más calmado.

Elabore una lista de contactos a los que contactaría en caso de una emergencia. Su lista puede incluir servicios de emergencia, proveedores de seguros, autoridades locales, consejo legal, clientes, proveedores, compañías utilitarias y negocios vecinos. Es valioso incluir detalles de proveedores de servicio como cerrajeros, plomeros, eléctricos y especialistas en tecnologías de la información. Tener la información de contacto lista puede ahorrar tiempo y le asegura recordar llamarle a todos.

Incluya mapas de sus lugares de trabajo para ayudar a los servicios de emergencia. Estos mapas muestran las salidas de emergencia, rociadores y otro equipo de seguridad.

Determine quién será el vocero de la empresa en caso de tener que hablar con los medios de comunicación. Idealmente identificaría a su CEO o a otra persona de dirección para que sea siempre el contacto con los medios de comunicación sin importar que suceda. Pregúntese quién es el más preparado para manejar cuestionamientos y manejar un perfil adecuado y positivo. Designe a esa persona y a una persona de remplazo. Informe a los accionistas, al personal, clientes y proveedores que ellos deberán dirigir cualquier pregunta a esa persona.

Asegúrese de que cuenta con copias de respaldo de su plan de continuidad. Guarde estas copias en un lugar seguro en casa, en un banco y con otro miembro clave del personal.

Actualice su plan periódicamente. Como las situaciones cambian, es importante tomar un tiempo para hacer cambios o ajustes en su plan. Por ejemplo: Cambiar de oficina podría crear la necesidad de reevaluar el plan inmediatamente.

El gobierno de los Estados Unidos provee información más detallada sobre planes de continuidad para negocios en www.ready.gov Usted tendrá acceso a información adicional detallada sobre planes de emergencia y listas paso a paso.

Planeación de escenarios. ¿Qué pasaría si...?

La planeación de escenarios es una forma de simplificar un futuro complejo otorgándole la oportunidad de hacerse preguntas "**¿Qué sucedería si...?**" y ensayar cómo reaccionaría a ciertos eventos o amenazas sucedieran en el futuro. La planeación de escenarios es una parte de

la planeación estratégica. Planeación estratégica básica tiende a direccionar los incidentes del día, tales como la decisión de incrementar al personal por un incremento en ventas. Pero la planeación de escenarios revisa aquello que puede suceder el día de mañana. Está enfocado en entender cómo lucirá el futuro.

La planeación de escenarios fue desarrollada y utilizada por primera vez por la fuerza aérea de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. El método de planeación ganó el reconocimiento en el mundo de los negocios cuando la empresa Shell Oil utilizó la planeación de escenarios para predecir la crisis de los 1970s.

Para organizaciones, la planeación de escenarios provee un invaluable oportunidad para tener discusiones estratégicas alrededor de factores clave e incertidumbres críticas en su ambiente operativo. Con la planeación de escenarios, usted está imaginando no solo una, sino una variedad de posibilidades futuras.

Los escenarios que usted desarrolle Sirven para dos propósitos:

Manejar riesgos donde usted puede probar sus estrategias en futuros posibles:

Al entender cómo se desempeñan las estrategias en cada uno de los escenarios, usted puede realizar modificaciones para resolver debilidades potenciales o resaltar la necesidad de planes de contingencia.

Generar creatividad y surgimiento de nuevas ideas:

Los escenarios continuamente resaltan ideas pensadas previamente como demasiado extrañas o para combinar cosas en formas que lleven a nuevas conclusiones. Los escenarios pueden proveer una organización con invaluable información para nuevas direcciones.

Usted no tiene tiempo de hacer planeación de escenarios en su proceso de planeación estratégica tradicional. Pero para aquellos que apenas están desarrollando un plan, consideren hacer un análisis de escenarios para empujar las fronteras de su pensamiento. ¡Usted no sabe la ideas que pueden surgir de esto!

A través del análisis de escenarios puede desarrollar diferentes caminos para su empresa dada la gran variedad de cambios ambientales. Usted podrá ver pequeños o grandes cambios ambientales. Las siguientes secciones lo guiarán a través de realizar cualquiera de los dos.

Considerando pequeños ¿Que sucedería si...?

A pesar de que las fuerzas puedan presentarse con un sinnúmero de oportunidades y amenazas, existen un número de pequeños escenarios que pueden presentarse cerca de nosotros. - La pregunta ¿Que sucedería si...?. Enumerando estos pequeños escenarios son considerados así de forma incorrecta por que cuando suceden, pueden suceder con gran rapidez y con efectos devastadores., así que ellos no parecerán demasiado pequeños. Cuando usted corre a través de escenarios potenciales - en la siguiente sección- asegúrese de que ha incluido por lo menos una o dos de las siguientes variables en su mezcla:

¿Qué sucedería si las ventas no incrementan este año o si caen en un 20 o 30%?

¿Qué sucedería si las ventas incrementan rápidamente, como un 25% o más?

¿Qué sucedería si la cobranza de cuentas importantes demora 30 días?

¿Qué sucedería si los bancos incrementan la tasa de interés por varios puntos?

¿Qué sucedería si su cliente más importante quiebra o si perdemos a nuestro cliente más importante?

¿Qué sucedería si nuestra competencia se decide a perseguir a nuestros clientes?