



PLANES DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS ANTE EL EVENTO DISRUPTIVO COVID-19

BUSINESS CONTINUITY PLANS IN THE FACE OF THE DISRUPTIVE EVENT COVID-19

Betty Auxiliadora De La Hoz Suárez¹, Aminta Isabel De La Hoz Suárez², Leonardo Fabio Pérez Suescún³, Devinsó Jiménez Sierra⁴

1 - Grupo INDECSAR, Quito, Ecuador

2,3,4 - Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional "Humberto Velásquez", Ciénaga - Colombia

1. **Email:** editorial@indecasar.org **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5800-9775>
2. **Email:** amintadelahoz@infotephvg.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6230-8869>
3. **Email:** leonardoperez@infotephvg.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1583-4548>
4. **Email:** djimenez@infotephvg.edu.co **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9674-6867>

Recibido: 01/05/2022 **Aceptado:** 01/07/2022

Para Citar: De La Hoz Suárez, B. A., De La Hoz Suárez, A. I., Pérez Suescún, L. F., & Jiménez Sierra, D. (2022). Planes de continuidad de negocios ante el evento disruptivo Covid-19. *Revista Publicando*, 9(35), 1-18. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2331>

Resumen:

La disruptividad que causa cualquier evento fortuito sorpresivo afecta la operatividad de los negocios, por tal razón el presente escrito esboza la estrategia de planes de contingencia o de continuidad de negocios para la marcha exitosa de las empresas. Metodológicamente, la investigación es descriptiva, documental con base en una revisión de la literatura sobre la problemática focalizada, atendiendo los postulados que sustentan el principio contable rector del negocio en marcha según lo revelado en el Marco Conceptual de NIIF (IFRS Foundation: 2018), la Normas ISO-22301 y lo sugerido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI: 2020). Se encontró que los planes de continuidad de negocios se sustentan en tres factores principales, a saber, los aspectos relacionados con las unidades monetarias de carácter financiero, lo relacionado al desempeño operacional y aspectos externos incidentes del entorno de los cuales no se tienen dominio pleno; estos hacen parte de la diagnosis de la situación problemática enfocada en la disruptividad ocasionada por el COVID-19; por lo cual se propone la estrategia de planes de continuidad de negocios enfocada en los aspectos de comunicación, tecnología, seguridad, manejo de personal y capital humano, manejo de clientes y proveedores, procesos y funcionamiento de la empresa.

Palabras clave: Plan de continuidad de negocio, Plan de contingencia, Gestión operativa, evento disruptivo, COVID-19.

Abstract:

The disruptiveness caused by any unexpected fortuitous event affects the operation of business, for this reason this paper outlines the strategy of contingency plans or business continuity for the successful running of companies. Methodologically, the research is descriptive, documentary, based on a review of the literature on the problem focused, addressing the postulates that underlie the accounting principle governing the business running as revealed in the Conceptual Framework of IFRS (IFRS Foundation: 2018), the Standards ISO 22301, and suggested by the National Business Association of Colombia (ANDI: 2020). It was found that business continuity plans are based on three main factors, namely, aspects related to monetary units of a financial nature, those related to operational performance and external aspects within the environment of which they do not have full control; these are part of the diagnosis of the problem situation focused on the disruptiveness caused by COVID-19; therefore, the business continuity plan strategy is proposed focused on the aspects of communication, technology, security, personnel management and human capital, customer and supplier management, processes and company operation.

Keywords: Business continuity plan, Contingency plan, Operational management, disruptive event, COVID-19.



INTRODUCCIÓN¹

El coronavirus es una enfermedad infecciosa que inició en China y al poco tiempo empezó a esparcirse por Asia, Europa, y el resto de países del mundo; su foco inicial fue la población más longeva con cifras alarmantes de decesos por día transcurrido; aunque personas de todas las edades sufrieron el contagio y los efectos de la enfermedad. No obstante, aunque el ataque por parte de este virus ha sido hacia las personas directamente, las vivencias han demostrado una analogía con personas jurídicas, provocando efectos sin precedentes que, en ocasiones, se comparan con la muerte; en el caso empresarial: liquidación, cese de operaciones y cierre permanente de empresas.

Cabe acotar que, antes del brote de la enfermedad COVID-19, el comercio a nivel mundial ya presentaba una desaceleración; de hecho, en el año 2019 el volumen de bienes disminuyó en un 0,4%; debido, principalmente, a la acumulación progresiva de barreras comerciales a partir de inicios del 2018, observada especialmente entre los Estados Unidos de América y el país asiático de China y su efecto empezó a dominar las cadenas globales de valor que están hondamente interconectadas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020). No obstante, con la pandemia estos problemas se agudizaron, afectando directamente a las economías, pues la producción, cadenas de suministros y los mercados, como impulsores de la misma, han generado impactos en la operatividad de los negocios (Deloitte, 2020).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), las medidas de salud pública adoptadas durante la pandemia empezaron a deprimir la actividad económica, llevando al cierre de fábricas, a la interrupción en las operaciones de ciertos servicios públicos, a la anulación de eventos y actividades, entre otros; además, las disrupciones en la cadena de suministros estimulan la inflación. Adicionalmente, la disminución del consumo de bienes y servicios, como los relacionados con el turismo y el entretenimiento, empezó a depender de las aquellas medidas proporcionadas por los gobiernos nacionales y de las respuestas y reacción por parte de las personas en general.

Por otra parte, desde el punto de vista financiero, la liquidez se redujo debido a la paralización de las actividades económicas, la sorpresiva disminución de la demanda interna, los cambios en las cadenas de pago existentes, las mermas de riquezas y la disminución de la rentabilidad. Además, produjo aumentos significativos de la volatilidad de todos los mercados financieros, debido a la incertidumbre en cuanto al ímpetu y duración de la pandemia, así como a la paralización de la economía en general. Asimismo, desde la perspectiva microeconómica, el comportamiento de las empresas sufrió cambios negativos y la confianza en los proveedores internacionales se empezó a deteriorar; dando lugar a lotes de producción mínimos, y a la pérdida de economías de escala, de aprendizaje y alcance; repercutiendo negativamente en el

1. Corresponde al resultado parcial del proyecto de Investigación Continuidad de negocio ante la emergencia sanitaria Covid-19 de emprendimientos de sobrevivencia impulsados por fundemicomag y aliados, avalado por el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional "Humberto Velásquez García", Ciénaga – Colombia.



aspecto laboral, los sueldos y salarios, así como en la distribución de ingresos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

En América Latina los efectos negativos de la pandemia por coronavirus han sido importantes y significativos; por ejemplo, Caballero (2021); Díaz, et al (2020); y Burki, (2020) destacan los inconsistentes sistemas de salud, el acceso limitado a los servicios de agua y saneamiento, la prevalencia de individuos con enfermedades preexistentes relacionadas con el metabolismo, como obesidad, hipertensión y diabetes, los niveles de pobreza y el posicionamiento de la pobreza extrema por falta de empleabilidad digna por lo que se ejecutan ciertos trabajos precarios como medio de sobrevivencia ocasional.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), todas las empresas u organizaciones, independientemente de su tipo de actividad, sector, tamaño y penetración en el mercado, se han visto afectadas, muy particularmente en los sectores de la aviación, del comercio y del turismo y muchas de ellas se han enfrentado a una importante mengua de sus ingresos, a un aumento en los índices de insolvencia y a la pérdida de empleos, lo cual provocó un gran impacto en el mercado laboral mundial. Cabe mencionar que, el mantenimiento de las operaciones ha sido particularmente difícil para las microempresas, y PYMES.

Específicamente, en Colombia, el Banco de la República (2021) comenta que la crisis generada por la pandemia de COVID-19 ha traído impactos negativos en la economía, por ejemplo, en el año 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) se redujo un 6,8% y el desempleo aumentó al 15,9%, producto

de las limitaciones a la actividad productiva y los cambios en la demanda por la nueva situación de confinamientos y restricciones de movilidad. Por esta razón, el papel orientador de esta entidad gubernamental ha tratado de garantizar la estabilidad de la economía local, regional y nacional en medio de las perturbaciones del evento disruptivo COVID-19. Con base a ello, De La Hoz, et al (2020), manifiestan que en el Estado colombiano las cifras reflejan impactos negativos en operatividad de los negocios puesto que en la economía local la tendencia es hacia un menor consumo, mayor desempleo y, en términos generales, al crecimiento del déficit fiscal.

La situación descrita ha sido notable, tanto más al recurrir a una retrospectiva, demostrándose que la economía colombiana crecía alrededor de 3,3%, que según comentarios del Banco de la República (2020) catalogó como un crecimiento notable en el contexto latinoamericano, caracterizado por una eficiente dinámica del consumo y de la inversión privada, debido a la recuperación luego de la caída de los precios del petróleo entre los años 2014 y 2016, y por los incentivos de carácter tributario; denotándose una fortaleza direccionada por el consumo y también por la inversión con financiación extranjera directa.

Con respecto a lo anterior, Bonet, et al (2020), refieren el desempeño alcanzado en el año 2019 donde la economía colombiana alcanzó un crecimiento del 3,3%, ante el 0,1% de crecimiento en América Latina y del Caribe, por lo cual, se esperaba que para el año 2020 alcanzara el país un crecimiento económico próximo al 3,5%; pero esto se modificó por el ataque abrupto del virus invisible, que ha generado a criterio de De La Hoz, et al (2021) un entramado que no ha beneficiado al



sistema empresarial y por ende a la sociedad, por los efectos ocasionados en la cuantía monetaria utilizada para la atención de las necesidades básicas de la sociedad.

En razón de ello, es necesario establecer apoyos para mantener los negocios activos o recuperarlos mediante el diseño y aplicación de planes de continuidad, entendiéndose la necesidad de resguardar el sistema de pagos, consolidar el mercado cambiario y de títulos de valores tanto públicos como privados, y asegurar que el crédito fluya hacia la economía. Recientemente, la Continuidad de Negocio ha llegado a convertirse en un tema de importancia dentro de la etapa de planeación de las organizaciones. Hoy en día, mantenerse en el mercado no sólo tiene que ver con la competitividad, con habilidades de ventas o con el establecimiento de estrategias de innovación; también está relacionado con el entendimiento de los riesgos del entorno a los que se expone la empresa donde está desarrollando sus actividades.

Los constantes cambios presentes a nivel mundial, en el ámbito económico, social, político, climático, y ahora de salubridad, han hecho que las empresas se vean expuestas cada vez más a los riesgos externos del entorno donde llevan a cabo sus actividades. Como así lo han entendido, en últimos años más recientes, muchas empresas han iniciado la incorporación de planes de acción ante situaciones y sucesos inesperados de emergencia, dentro de sus estrategias. Es por ello que, el presente artículo analiza los planes de continuidad de negocios ante el evento disruptivo de COVID-19; pero que, al mismo tiempo, sean útiles para cualquier evento inesperado o hecho sorpresivo con efectos de incertidumbre latente.

MÉTODO

Desde el aspecto metodológico, el presente artículo es descriptivo – documental, basado en una revisión precisa de la literatura sobre la problemática focalizada, referida a la continuidad de negocios ante eventos disruptivos. Las consultas bibliográficas se realizaron a partir de documentos como libros, informes y artículos científicos sobre la temática; también se utilizó el Marco Conceptual de las Normas Internacionales de Contabilidad, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y las Normas Internacionales de Auditoría, en materia del principio contable de empresa en marcha.

Adicionalmente, se consultaron las Normas ISO, específicamente la Norma ISO 22301 referida a cómo asegurar la continuidad del negocio, y, muy específicamente, se utilizó información de la International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2016), que en la NIA-570 establece las condiciones para la empresa en funcionamiento, según la óptica de la auditoría y el aseguramiento de la información. Adicionalmente, otras consultas que sustentan la necesidad de creación de planes de continuidad de negocios, siendo esto lo que se pretende esbozar en este escrito como resultado de investigación.

PLAN DE CONTINGENCIA O DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS

Continuidad y contingencia son dos términos que por lo general se utilizan juntos o se tratan como sinónimos, de hecho, hay quienes consideran que no existe una diferencia clara entre ambos, y para otros resulta ser lo mismo.



Normalmente, el término “contingencia” es relacionado con las expresiones “tener un plan B o un Back up” en el caso probable de que las operaciones normales de una empresa fallen o sean inesperadamente interrumpidas, es decir, la palabra se relaciona con aquellas acciones encauzadas a advertir y prevenir la ocurrencia de un evento inesperado o poco presente (Buitrago, 2010).

Desde el punto de vista de un diccionario, “contingencia” es la probabilidad de que un evento ocurra o no. Riesgo; y “continuidad” es la unión natural que tienen entre sí las partes del continuo (Sopena, 1983). De modo que, se podría deducir, según Buitrago (2010), que la “continuidad” es asegurar las operaciones en momentos de crisis mediante la conformación de planes de contingencia. A partir de allí, se infiere que la continuidad se refiere a estrategias orientadas a recuperar las actividades de una organización en poco tiempo, por medio de planes alternos para contingencias.

La continuidad de negocio es la capacidad que tiene una organización para continuar con la entrega tanto de productos como de servicios en los niveles previamente definidos y aceptables una vez que se haya presentado un incidente disruptivo. Esta definición se establece en la norma ISO 22301:2012, un estándar internacional de la Organización Internacional de Normalización (ISO) el cual regula los requerimientos que debe tener un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio. Cabe acotar que, independientemente de dicho estándar, las estrategias que cada organización ejecuta para la implantación de la Continuidad de Negocio son muy diversas, dependiendo de los conocimientos

que existen en las organizaciones sobre la materia y de los recursos humanos, tecnológicos y económicos de los que dispone.

En este mismo sentido, GlobalSuite Solutions (2021) explica que la continuidad de negocios es un conjunto de procedimientos y medidas que una empresa adopta a fin de garantizar que sus funciones esenciales continúen durante y después de cualquier incidente, hecho disruptivo o crisis no planificada, de tal manera que su operatividad no se vea afectada; es decir, la capacidad que tienen las empresas de responder ante situaciones de riesgo que pudiesen presentarse, afectando el desarrollo normal de las actividades que lleva a cabo.

Según Adawi (2010) la crisis es un evento presentado de forma inesperada, que afecta las actividades principales de una empresa, dificultando el alcance de los objetivos propuestos inicialmente por la misma. En relación con ello, Alcat (2009) manifiesta que las empresas que están preparadas e invierten en formación y comunicación sobre crisis, están en la capacidad de afrontar contingencias de cualquier tipo, mejor que el resto de las que no lo están; pero, lamentablemente la mayoría no están debidamente preparadas, y, peor aún, siguen pensando que la crisis nunca llegará a ellas, o que cuando se vean ante una contingencia grave, resolverán en el momento en que esta se presente; un grave error que muchas empresas cometen.

Cuando se habla de un plan de continuidad de negocio, se hace referencia a cómo una organización se está preparando para ciertos incidentes no planificados que pueden ponerla en peligro en el corto, mediano y largo plazo. Dicho



de otro modo, un plan de contingencia o de continuidad de negocio es un plan logístico elaborado para saber de qué maneras una empresa u organización debe recuperarse y restaurar todas sus funciones clave parciales o totales, después de que hayan sido interrumpidas por un evento dentro de un tiempo predeterminado (GlobalSuite Solutions, 2021).

La Continuidad de Negocio es considerada un tipo de estrategia perdurabilidad empresarial ante eventos que tienen poca probabilidad de ocurrir, pero que sus efectos negativos producen interrupciones graves en las actividades normales de las empresas, produciendo costos elevados de tipo material e inmateriales. Algunos de estos riesgos pueden tener su origen en actos de terrorismo, catástrofes naturales, sabotajes internos y externos, interrupciones en servicios básicos, descuidos o fallas involuntarias del personal, entre otros (Buitrago, 2010). A todos estos se les puede agregar las pandemias, como la que está presente actualmente.

Los planes de continuidad se establecen dentro de una atmosfera probable de ocurrencia, que va a depender del entorno donde se desenvuelve la empresa. Luego de definir el escenario de contingencia, se debe establecer el procedimiento particular de gestión que se empleará ante la crisis, así como las estrategias de recuperación y de vuelta a la normalidad. Realizar un plan de este tipo es una tarea compleja, pues se requiere de la determinación de las actividades que son realmente críticas o esenciales, cuyo costo financiero es alto, para la sobrevivencia y aguante de la empresa. Adicionalmente, se deben identificar los recursos más importantes de carácter crítico, como el humano y el tecnológico,

así como también, los proveedores; los cuales ayudan a que dichas actividades puedan llevarse a cabo sin problema (Buitrago, 2010).

En este mismo orden de ideas, la Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC) en un informe difundido en el año 2003, explica que los planes de contingencia o continuidad de negocios deben estructurarse en cuatro pasos: análisis de impacto que tiene en el negocio, valoración del riesgo en lo referente a probabilidades y severidades, gestión del riesgo a la hora de estar ya presente la crisis y, por último, monitoreo del riesgo. Además de ello, debe ser bien específico, en cuanto al cómo y cuándo de su implementación; flexible, ante escenarios cambiantes; y centrado en que el negocio esté protegido y minimice las posibles pérdidas.

SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA MARCHA OPERATIVA

Según IFRS Foundation (2018), en el Marco Conceptual de NIIF se hace referencia al negocio en marcha como el supuesto de que una entidad comunica estar en funcionamiento y continuará sus actividades en el futuro previsible, de tal manera que no existe intención ni necesidad de ser liquidada o hacer cesar sus actividades comerciales. Ante esta aseveración que revela la necesidad de mantener la marcha operativa, en términos contables se aplica la base de devengo en las operaciones del negocio que sustentan la preparación de sus informes financieros.

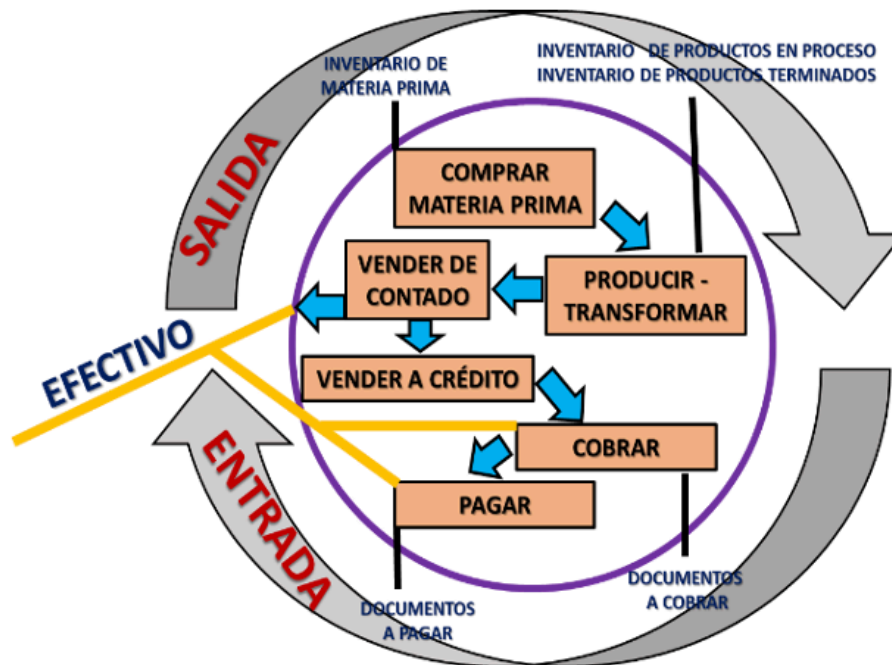
Sin embargo, cuando no hay certeza de continuar la marcha operativa en una línea de tiempo real, los reportes financieros se prepararán sobre una base contable diferente, a partir del valor



neto de liquidación, al pasar por un proceso de liquidación por propia voluntad o por decisión de una autoridad competente. Esta situación descrita hace entender que no siempre pueden lograr mantenerse en pie los negocios, lo que lleva a ceses

parciales o permanentes, por lo cual es importante tener claro que los activos y pasivos deben registrarse sobre la base que la empresa estará en la capacidad tanto de realizar sus activos, como de liquidar sus pasivos en el curso normal de sus

Figura 1
Interactividad: Ejecución de actividades del negocio - aspecto financiero



Fuente: Elaboración Propia (2021)

operaciones; y las políticas contables sobre las que se elaboran los informes financieros, están delineadas para ser aplicadas bajo el concepto de negocio en marcha; como se aprecia en la Figura 1 que recoge la interactividad de la ejecución de las actividades del negocio y el aspecto financiero requerido.

La Figura 1 refleja la operatividad del negocio

bajo el supuesto contable de negocio en marcha en función de la naturaleza del negocio; al respecto, Chillida (2005) indica que toda empresa se funda con el propósito de establecer objetivos y metas organizacionales y, por supuesto, trabajar en función de ellas para poder alcanzarlas. En este sentido, al realizar una serie de actividades como comprar, producir, vender, cobrar y pagar; se



aplican recursos en el constante movimiento de activos para transformarlos en otro tipo, necesarios para poder seguir operando la entidad, como, efectivo, inventario, documentos a cobrar, documentos a pagar, entre otros, es decir; el lado monetario del ciclo operativo.

Según lo anterior, se tiene la intencionalidad empresarial de operar ante cualquier circunstancia, sin embargo, al presentarse condicionantes que generan dudas significativas sobre la capacidad de la entidad económica para continuar en marcha, se deben obtener evidencias necesarias para determinar si existe o no dicha incertidumbre, al aplicar procedimientos de auditoría. Para ello, la International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB: 2016), en la NIA-570 establece algunos aspectos para valorar la permanencia o no del negocio, para considerar si su marcha continúa o no:

- Cuando los directivos no han realizado

aún la apreciación de la capacidad de la entidad para continuar funcionando.

- Cuando la entidad prepara un pronóstico de sus flujos de efectivo y el análisis de dicho pronóstico es significativo, en el momento de considerar el resultado futuro de los hechos o condiciones en la evaluación de los planes de la dirección con respecto a las actuaciones futuras.

Por otra parte, ISOTools Excellence (2012) referencia la ISO-22301 como una norma de aplicación relevante al disponer de un Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio (SGCN), como una exigencia para las organizaciones puesto que, en estos entornos mundializados y exigentes, las empresas que trabajan en función de la ventaja competitiva o efecto diferenciador, no puede permitirse el lujo de tener interrupciones desmedidas en su negocio, siendo éste sistema una garantía para la propia empresa y ante terceros,

Figura 2.
Aspectos enmarcados en la organización y sustentabilidad del negocio



Fuente: Elaboración propia (2021)



preparándose proactivamente ante las contingencias que suponen una interrupción de sus operaciones, suponiendo perjuicios de diferente gravedad según la inactividad presente. Esta normativa enfatiza ciertos aspectos de la organización y de la sustentabilidad en función de

las amenazas del entorno como se muestran en la Figura 2.

En este sentido, la marcha exitosa del negocio es lo deseado y desde el punto de vista de la calidad la ISO-22301 trata de disminuir la posibilidad de

Figura 3.
Esencia de la gestión de Continuidad de Negocios



Fuente: Elaboración propia (2021)

que ocurra un incidente disruptivo reduciendo de forma drástica el daño potencial del incidente. Además, si ocurre algún evento inesperado, permite determinar qué tan preparada está la

empresa para responder de forma adecuada; entendiéndose la naturaleza del sistema de gestión de la continuidad de negocios según lo muestra la Figura 3.

Figura 4.
Factores a considerar para la marcha operativa mediante planes de continuidad



Fuente: Elaboración propia con base a ANDI (2020)

RESULTADOS

Los planes de continuidad de negocio implican preservar la operatividad del mismo, para ello es necesario focalizar aspectos que se han delineado desde la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) que permiten identificar factores de riesgo respecto a la posibilidad de mantener la marcha operativa de manera exitosa. Como se aprecia en la Figura 4, se sugiere concretar dichos planes a partir del manejo del personal, clientes y proveedores, de los procesos y funcionamiento de la empresa, de las comunicaciones, de la tecnología y de la seguridad.

Los planes de continuidad de negocios se sustentan en tres factores principales, a saber: los aspectos relacionados con las unidades monetarias de carácter financiero, lo relacionado al desempeño operacional y aspectos externos incidentes del entorno de los cuales no se tienen dominio pleno. En atención a ello, los aspectos sobre el desempeño financiero están sujetos a la legislación local al enfrentarse a saldos del patrimonio neto negativo, donde en algunos países se considera la quiebra técnica con respecto a la disminución del patrimonio neto. Además, es necesario evaluar las obligaciones financieras en préstamos a plazo fijo próximos a su vencimiento sin perspectivas realistas de ser pagados o



renovados y en su defecto la dependencia de financiación a activos de largo plazo de forma cortoplacista.

Por otra parte, los aspectos sobre el desempeño de la operación se sustentan en el estudio de los retiros o renuncia de miembros de la organización los cuales no son sustituidos, porque las intenciones son de liquidar la entidad o cesar sus actividades. También se pueden dar situaciones de pérdida de un mercado importante, de clientes y proveedores potenciales, franquicias, licencias, o enfrentarse a eventos relacionados con huelgas laborales, sabotajes, acciones direccionadas por sindicatos, entre otras.

En cuanto a aspectos de carácter externo, se pueden mencionar los asociados con la escasez de materia prima o suministros; presencia de competidores influyentes en el entorno que genera pérdida de competitividad; procedimientos administrativos o legales contra la empresa; cambios en disposiciones legales, reglamentarias o políticas públicas; catástrofes sin asegurar o aquellas que cuentan con seguros insuficientes; regulación de precios; o desplome de cotizaciones según el comportamientos del mercado.

Con base a lo antes descrito, la Figura 4 revela los factores a considerar para la marcha operativa mediante planes de continuidad. Considerando el primer factor referido al manejo del capital humano, se debe establecer un plan con la finalidad de que todos los trabajadores de la empresa conozcan las medidas acogidas en un tiempo real, estableciéndose protocolos de higiene personal. Ante ello, se espera tener la capacidad de responder a lo siguiente (ANDI: 2020):

- ¿El negocio puede continuar sin algunos

de sus trabajadores a nivel presencial?

- ¿El negocio depende en una gran proporción de una sola persona para tareas claves? ¿Qué pasa si esta persona no está disponible?
- ¿Cómo apoyar al personal y sus familias que han sido afectados?
- En caso de que los líderes de cada actividad se ausenten, ¿quién puede reemplazarlos?

En función al manejo de clientes y proveedores, se sugiere crear un plan de clientes, proveedores y distribuidores y cadenas de abastecimiento, siendo importante mantener informado a cada uno de los actores en cuanto a cómo su negocio podrá verse afectado. Asimismo, es necesario contar con información sobre disposiciones logísticas y de transporte, y tener en cuenta a clientes, proveedores y distribuidores, a fin de poder preparar junto con ellos un plan de continuidad de negocio, considerando protocolos de inocuidad.

En materia de distribución, identificar los canales de entrega para llegar a sus clientes y a la vez ver cómo llegar a los proveedores, considerando los comportamientos de demanda y oferta entendiendo que en eventos disruptivos se presentan modificaciones de estas. Con respecto a las operaciones de las exportaciones e importaciones, se deben considerar las actualizaciones que presentan los gobiernos nacionales en lo referido a transporte de carga tanto aérea, como terrestre y fluvial; además, la evaluación de los aspectos económicos como el flujo de caja y sus cambios en la tasa de cambio y el impacto generado en el negocio. Según este criterio, es necesario que se pueda responder a los



siguientes cuestionamientos (ANDI: 2020):

- ¿Qué tan robusta es la cadena de abastecimiento?
- Si el negocio depende de proveedores externos, ¿se cuenta con las provisiones necesarias si algo falla?
- En caso de que deba desalojar su planta inesperadamente, ¿cómo puede seguir operando? ¿Proveedores de otros lugares? ¿Podría contemplar incluso a competidores que puedan aprovisionarlo?
- Si el negocio usa transporte para enviar los productos, ¿qué alternativas disponibles hay si algo llega a fallar? ¿Puede rentar vehículos o los clientes pueden recoger la mercancía?

Con respecto a los procesos y funcionamiento de la empresa, se deben analizar riesgos e implementar medidas de higiene para garantizar la inocuidad operacional, ante ello se toman en cuenta los protocolos de funcionamiento y las alternativas en suministros de servicios públicos básicos para operar. Asimismo, evaluar qué procesos empresariales se podrían concertar para la producción de bienes o servicios de alta demanda durante los períodos de crisis, así como también, crear grupos alternativos de empleados para organizar los diferentes horarios y actividades a alternar en el cumplimiento de las tareas.

Con respecto a los protocolos de inocuidad en las cadenas de abastecimiento, crear planes de seguimiento de las situaciones alteradas, por ejemplo, si el problema es de orden sanitario entonces resguardar en limpieza extrema las áreas donde interactúan los trabajadores, señalar los puntos de espera que permitan controlar el aforo;

también deberían decretarse los protocolos de acceso de clientes al almacén de la empresa, con la colaboración del personal del departamento de seguridad. Con base a lo anterior, sería interesante poder responder a lo siguiente, según ANDI (2020):

- ¿Cuáles son los riesgos más graves que puedan impactar su actividad más rentable? ¿Cómo los puede reducir?
- ¿Qué es esencial producir?
- ¿Es posible que el negocio se mantenga sin ofrecer todo el portafolio de Servicios? ¿En cuál se puede enfocar teniendo en cuenta el escenario actual?
- ¿Cuál es la actividad menos rentable? Ante ello, se sugiere prepararse para detenerla hasta que la situación se estabilice.
- Si el negocio depende de su propio equipo para crear sus productos o servicios, ¿se puede alquilar o prestar equipo alternativo en caso que sus equipos dejen de funcionar?

Por otra parte, en función a las comunicaciones, se hace necesario conservar canales abiertos, asegurando que la información verídica baje oportunamente, para lo cual será necesario asignar un coordinador o director de comunicaciones que transmita el plan de contingencia acorde a sus necesidades propias y de la comunidad. Además, es preciso asegurarse de que los trabajadores tengan claros sus roles y responsabilidades dentro de la empresa, así como, las medidas a implementar, siendo relevante el diálogo personalizado con los diferentes actores, tales como: clientes, proveedores, distribuidores.

En lo que respecta a la tecnología, es



DISCUSIÓN

importante evaluar los recursos tecnológicos con los que se cuenta, y, al mismo tiempo, las necesidades tecnológicas actuales. Tener conocimiento de ello permite estar preparados y poder operar en tiempos de crisis, haciendo uso razonable de las tecnologías duras y blandas para el desarrollo de las tareas. Siendo importante poder responder a las siguientes preguntas, (ANDI: 2020):

- ¿Qué operaciones se pueden realizar remotamente de acuerdo con el soporte e infraestructura tecnológica de la empresa?
- ¿Qué data es indispensable para la operación?
- ¿Hay data sensible que deba protegerse?
- ¿Qué tan frecuentemente se hace respaldo de la data relevante?

Por último, los aspectos de seguridad evocan revisar las condiciones para cubrir las obligaciones frente a siniestros. Para ello es necesario examinar pólizas y seguros con respecto a los vencimientos y términos que cubran sus activos, la operación de abastecimiento y las ventas. También se hace necesario revisar las políticas de contratación y seguridad social que cubra alguna situación de enfermedad o peligro para que los empleados estén seguros. Responder las siguientes preguntas en materia de seguridad sería importante, (ANDI:2020):

- ¿Está el negocio cubierto para cualquier riesgo?
- ¿Están preparados para un cierre voluntario u obligatorio?
- ¿Está la empresa cubierta de pérdida de ingresos?

Aunque antes de la llegada del coronavirus, el comercio mundial ya presentaba una desaceleración; la pandemia agudizó los problemas mundiales, afectando directamente a las economías y a las empresas, específicamente en sus procesos productivos, cadena de suministros y comercialización, generando grandes impactos en la operatividad de los negocios. Además, las medidas de salud pública adoptadas durante la pandemia empezaron a deprimir la actividad económica, llevando al cierre de fábricas, a la interrupción en las operaciones de ciertos servicios públicos, a la anulación de actividades y eventos, entre otros (Deloitte, 2020; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020).

Uno de los aspectos más preocupantes de los empresarios, una vez que ya se vieron inmersos en medio de los efectos pandémicos, era la continuidad de sus operaciones o la capacidad que tenían para continuar la entrega de los productos y servicios en los niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo, tal como lo indica la Norma ISO 22301:2012. Al respecto, Buitrago (2010), menciona que la continuidad es el aseguramiento de las operaciones en un momento de crisis mediante la conformación de planes de contingencia, es decir, al establecimiento de estrategias orientadas a recuperar las actividades de una organización en poco tiempo. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), no todas las estrategias serán iguales, pues cada organización las ejecuta dependiendo de los conocimientos que existen en las organizaciones sobre la materia y de los recursos humanos, tecnológicos y económicos de



los que disponen.

Ahora bien, ¿Cómo podría un negocio garantizar que sus funciones esenciales continúen durante y después de cualquier incidente, hecho disruptivo o crisis no planificada, de tal manera que su operatividad no se vea afectada? GlobalSuite Solutions (2021) explica que la continuidad del negocio se logra adoptando un conjunto de procedimientos y medidas planificadas de antemano que permitan responder ante situaciones de riesgo que pudiesen presentarse, impidiendo que el desarrollo normal de las actividades se vea afectado. Sin duda, las empresas tienen que estar preparadas, así lo manifiesta Alcat (2009), cuando dice que las empresas que son previsivas invierten en formación y comunicación sobre crisis, creando la capacidad de afrontar contingencias de cualquier tipo, en cualquier momento.

Es por ello que, muchas empresas han empezado a sentir la necesidad de crear planes de contingencia o de continuidad de negocios, a fin de prepararse para ciertos incidentes no planificados que pueden poner en peligro su operatividad en el corto, mediano y largo plazo. De modo que, el plan de contingencia o de continuidad de negocio, según GlobalSuite Solutions (2021), les permita conocer de antemano cómo su empresa debe recuperarse y restaurar todas sus funciones críticas parciales o totales, después de que hayan sido interrumpidas por un evento dentro de un tiempo predeterminado.

No obstante, realizar un plan de contingencia y continuidad de negocios no es una tarea fácil, así lo plantea Buitrago (2010), cuando dice que requiere de la determinación de las actividades que

son realmente críticas o esenciales, y de la identificación de los recursos necesarios para que tales actividades puedan ser ejecutadas. De modo que, dichos planes deben establecerse dentro de un escenario probable de ocurrencia, que varía de empresa a empresa, dependiendo del entorno donde se desenvuelven. Luego de definir el escenario de contingencia, se debe establecer el procedimiento particular de gestión que se empleará ante la crisis, así como las estrategias de recuperación y de vuelta a la normalidad. Además, según la Federal Financial Institutions Examination Council (2003), el plan requiere de cuatro pasos: análisis de impacto que tiene en el negocio, valoración del riesgo en lo referente a probabilidades y severidades, gestión del riesgo a la hora de estar ya presente la crisis y, por último, monitoreo del riesgo.

Además de lo planteado por Buitrago (2010) y la Federal Financial Institutions Examination Council (2003), en lo relacionado con al desarrollo del plan de continuidad de negocio, es importante aclarar que, para una buena propuesta de planes de contingencia, también es necesario el conocimiento de ciertos factores para la marcha operativa de una empresa, a saber, los aspectos relacionados con las unidades monetarias de carácter financiero, lo relacionado al desempeño operacional y aspectos externos incidentes del entorno de los cuales no se tienen dominio pleno. Adicionalmente, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) identifican factores de riesgo respecto a la posibilidad de mantener la marcha operativa de manera exitosa, por lo que se sugiere concretar dichos planes a partir del manejo del personal, de clientes y de proveedores, a los procesos y funcionamiento de la



empresa, comunicaciones, tecnología y seguridad.

En cada uno de los factores de riesgo es preciso responder ciertas interrogantes, que formarán parte del plan de contingencias, según lo expuesto por ANDI (2020). Por ejemplo, en el manejo de personal y capital humano, se podrá conocer si el negocio puede continuar sin algunos trabajadores; si depende de una sola persona para la realización de tareas claves; lo que sucedería si la persona no está disponible en algún momento que se le requiera; de qué modo se apoyará al personal y sus familias que salieron afectados; y los reemplazos disponibles en caso de ausencias.

En cuanto al manejo de clientes y proveedores, el plan de continuidad de negocios debe contener información sobre el tipo y estado de cadena de abastecimiento; la dependencia de la empresa de proveedores externos, las provisiones con las que se cuenta en caso de que algo falle; la manera como se seguirá operando si se debe desalojar la planta inesperadamente; los proveedores de otros lugares con los que cuenta; competidores que puedan aprovisionarlo temporalmente; y alternativas disponibles si algún transporte llega a fallar (ANDI:2020).

En lo concerniente a procesos y funcionamiento de la empresa, dentro del plan de contingencias deben contemplarse los principales riesgos que pudieran impactar las actividades de mayor rentabilidad de la empresa; estrategias de reducción de riesgos; los productos esenciales que deberán producirse; la posibilidad de que el negocio se conserve y mantenga aun cuando no se ofrezca toda la cartera de servicios; producto o servicio en el que debe enfocarse teniendo en cuenta el escenario actual; actividad que genera menos rentabilidad; dependencia del propio

equipo de la empresa para crear sus productos o servicios; y posibilidad de alquiler o préstamo de equipos alternativos en el supuesto caso que los equipos propios dejaran de funcionar (ANDI:2020).

Por otra parte, el factor de riesgo asociado a comunicaciones y tecnología debe contener en el plan de continuidad de negocios aspectos como: operaciones que se pueden ejecutar de forma remota según la infraestructura y el soporte tecnológico de la empresa; data que será indispensable para la operación; existencia de data importante que requiera protección; y la frecuencia en que debe hacer respaldo de la data relevante. Por último, en cuanto a seguridad, se debe conocer si el negocio está cubierto para cualquier riesgo; si está preparado para un cierre voluntario u obligatorio; y si está cubierto ante pérdida de ingresos (ANDI:2020).

CONCLUSIONES

Los planes de continuidad de negocio permiten enfrentar las disruptividades sorpresivas generadas en el entorno que pueden afectar la operatividad de los negocios; por lo tanto, es importante el establecimiento de la estrategia de planes de continuidad de negocios enfocada en aspectos tales como: comunicación, tecnología, seguridad, manejo de personal y capital humano, manejo de clientes y proveedores, procesos y funcionamiento de la empresa; los cuales no solo son aplicables a eventos como la pandemia por coronavirus, sino a cualquier situación no esperada que pueda influir en la operatividad de las empresas.

Se concluye que, los aspectos financieros,



operativos y externos hacen parte de la diagnosis de la situación problemática enfocada en la disruptividad ocasionada por la actual pandemia; pero, existen otros factores en el ámbito económico, social, político, climático, y de salubridad, que han hecho que las empresas se vean expuestas cada vez más a riesgos externos del entorno donde llevan a cabo sus actividades. Por lo tanto, la pandemia de COVID-19 ha creado en muchas empresas la necesidad de estar preparados, por lo que han iniciado la incorporación de planes de actuación ante situaciones de emergencia, como parte de sus estrategias empresariales.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adawi, L. (2010). Simulación para el entrenamiento en gestión de crisis. *Revista de Marina*, 3, 35-45.
- Alcat, E. (2008). ¿Crisis? Si, gracias. La Comunicación Minimiza el Impacto de una Crisis. *Revista de Comunicación*, 7, 28-32. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/9/1/3/pd0000022913.pdf>
- ANDI (2020). Guía para la continuidad de negocios durante el COVID-19. Recuperado de: [http://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20continuidad%20de%20negocios%20durante%20el%20COVID.pdf.pdf%20\(1\).pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20continuidad%20de%20negocios%20durante%20el%20COVID.pdf.pdf%20(1).pdf)
- Banco de la República (2020). ¿Qué ha hecho el Banco de la República para enfrentar el impacto de la pandemia en la economía? Sala de prensa. Tomado de: <https://www.banrep.gov.co/es/medidas-banrep-covid-19-0>
- Banco de la República (2021). ¿Cómo se desempeñaba la economía antes del impacto del Covid-19? Sala de prensa. Tomado de: <https://www.banrep.gov.co/es/se-desempenaba-economia-del-impacto-del-covid-19>
- Bonet, J.; Ricciulli, D.; Pérez, G.; Galvis, L.; Haddad, E.; Araújo, I. y Perobelli, F. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo producto. Banco de la República, Investigaciones Económicas. Recuperado de: https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9843/DTSERU_288.pdf
- Buitrago, C. (2010). Continuidad de negocio: estrategia para perdurar. *Sotavento M.B.A.* 15 (jun. 2010), 72-77.
- Burki, T. (2020). COVID-19 in Latin America. *The Lancet. Infectious Diseases*, 20(5), 547-548. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30303-0](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30303-0)
- Caballero, S. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57(May 2020), 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Chillida, C. (2005). Análisis e interpretación de balances. Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca EBUC Caracas, Venezuela.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos económicos y sociales . Naciones Unidas, Secretaría Ejecutiva y Divisiones sustantivas de la CEPAL. CEPAL.
- De La Hoz, A., Cantillo, J. y Ramírez, A. (2021). Recuperación empresarial en Colombia ante la crisis COVID-19: Una aproximación desde los cambios en política social, laboral e impositiva. *Revista Publicando*, 8(31), 1-14. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2227>
- De La Hoz, A., De La Hoz, B. y Cantillo, J. (2020). Ayudas gubernamentales como alivios ante la emergencia del COVID-19: Algunas consideraciones contables. *Revista Venezolana De*



- Gerencia, 25(3), 12-19. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33350>
- De La Hoz, A., González, M., Lugo, E. y Arenilla, M. (2020). Aplicabilidad del principio contable de negocio en marcha en tiempos de COVID-19. SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales, 2(Especial), 141-154. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.10>
- Deloitte (2020). Consideraciones contables relacionadas con la enfermedad Coronavirus 2019. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/IFRS-in-Focus--Enfermedad-COVID19.pdf>
- Díaz, L., De la Sierra, L., Palacios, A., Rodríguez, M. y Flores, R. (2020). Critical review of social, environmental and health risk factors in the Mexican indigenous population and their capacity to respond to the COVID-19. Science of the Total Environment, 733, 139357. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.139357>
- Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC). (2003). Plan de contingencia y de continuidad de negocios.
- GlobalSuite Solutions.(18 mayo 2021). Planificación de la continuidad de negocio con GRC. Planificación de la continuidad de negocio con GRC | GSS. Recuperado de: <https://www.globalsuitesolutions.com>
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2016). Norma Internacional de Auditoría 570. Empresa en funcionamiento.
- International Accounting Standard Board (IASB). (2018). Marco conceptual. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_norco/vigentes/niif/marco_conceptual_financiera2014.pdf.
- ISOTools Excellence (2012). La norma ISO 22301. Cómo asegurar la continuidad del negocio. Recuperado de: www.isotools.org
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2020), "Covid-19 y el mundo del trabajo: repercusiones y respuestas", 18 de marzo de 2020 [en línea] https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf
- Sopena, R. 1983. Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena, Editorial Sopena, Barcelona.