

# Artículo de Opinión

## Marzo 2020

### La continuidad del negocio ante la situación del COVID-19

#### Las tres principales áreas de atención en la empresa

Por: Rolando Garay,  
Socio Líder de Asesoría en Tecnología y Transformación  
de KPMG en México  
[asesoria@kpmg.com.mx](mailto:asesoria@kpmg.com.mx)  
[kpmg.com.mx](http://kpmg.com.mx)



[KPMG MÉXICO](https://www.facebook.com/KPMGMEXICO)



[KPMG MÉXICO](https://www.linkedin.com/company/kpmg-mexico)



[@KPMGMEXICO](https://twitter.com/KPMGMEXICO)



[KPMGMX](https://www.youtube.com/channel/UCkPMGMEXICO)

El brote de COVID-19 ha provocado que los líderes y propietarios de negocios tomen decisiones a corto plazo para dar continuidad a sus operaciones; sin embargo, estas medidas podrían tener consecuencias de largo alcance que aún no se comprenden completamente.

Las cadenas globales de suministro, el mercado financiero y las actividades diarias están sufriendo distintos tipos de interrupciones, lo cual provoca que la Alta Dirección se centre en medidas de resiliencia, asegurándose de anticipar y gestionar riesgos para colaboradores y clientes, sobre todo analizando las limitaciones que podrían afectar la producción y prestación de servicios a futuro.

La coyuntura sanitaria actual a escala global ha implicado el cierre de instalaciones de manufactura en China; mayores restricciones de viaje; un incremento de requisitos por parte de autoridades públicas de salud; retrasos ocasionados por revisiones adicionales en las fronteras; congestiones en puertos y aeropuertos por rutas marinas de Asia a Europa canceladas; una capacidad de salida reducida de China, la cual ocasiona aumento de precios, así como reducciones laborales que impactan la productividad y el transporte vía marítima, terrestre y aérea.

Ante un contexto de contingencias tan relevantes, es de suma importancia que las organizaciones identifiquen los rubros de la empresa que podrían verse más afectados, y a partir de ellos configurar un plan de continuidad del negocio efectivo que ayude a mantener con normalidad tres temas principales:

- 1) Cadena de suministro
- 2) Operación del negocio
- 3) Factores financieros y externos

### Tres principales áreas de impacto ante una contingencia

Cadena de suministro y operaciones	<b>Proveedores</b> 	<b>Logística física</b> 	<b>Contratos</b> 	<b>Inventario</b> 	<b>Lealtad del cliente y demanda</b> 
Impacto en el negocio	<b>Conocimiento y comunicación</b> 	<b>Disponibilidad de talento</b> 	<b>Resiliencia tecnológica y de sistemas</b> 	<b>Planes comerciales</b> 	<b>Gobierno del Consejo</b> 
Factores financieros y externos	<b>Flujo de efectivo</b> 	<b>Estabilidad financiera</b> 	<b>Comercio internacional y proteccionismo</b> 	<b>Requisitos sanitarios públicos y de gobierno</b> 	<b>Disrupción en el sector</b> 

La primera etapa para hacer frente a los diferentes escenarios que tienen delante las compañías consiste en contar con un plan de continuidad del negocio, que permita comprender los riesgos principales en las operaciones y la cadena de suministro. A partir de este conocimiento, será posible destinar los equipos suficientes para atender la crisis, y luego enfocarse en el diagnóstico de la cadena de abastecimiento y la gestión de riesgos.

Como segunda etapa, es esencial determinar si los directivos y su gobierno corporativo podrían tomar las decisiones clave con la rapidez necesaria, planeando escenarios financieros y de negocio que abarquen desde una pronta recuperación ante esta coyuntura, hasta un freno en el crecimiento o una posible recesión global.

A corto plazo, deben planearse acciones de mitigación de riesgos en operaciones y cadena de suministro, evaluando impactos en transportación terrestre, marítima y aérea. En este sentido, las organizaciones deben asegurarse de tener comunicación con sus clientes y grupos de interés principales, revisar y evaluar el impacto que tendrá la planeación y gestión del talento, y revisar impactos que podrían ir surgiendo en función del sector donde se opera.

Finalmente, en una tercera etapa será necesario dar continuidad a la construcción de una cadena global de suministro ágil y con visibilidad plena de todos sus eslabones, así como comprender y realizar una automatización digital y de procesos para mitigar las

consecuencias de las posibles interrupciones que, como hemos visto, pueden afectar a las empresas debido a factores externos, desarrollando e implementando prácticas potenciadas de gestión de riesgos.

En conclusión, las acciones más relevantes que un plan de continuidad del negocio debe tener en cuenta durante esta contingencia son el modelado de escenarios y planeación; la gestión de riesgos operativos y en la cadena de suministro; las evaluaciones de riesgos financieros, así como aumentar la resiliencia del negocio, y emprender una transformación digital que incluya la optimización de los procesos de abastecimiento.

***Nota: las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.***

###

**Si deseas mayor información o una entrevista con el especialista, favor de contactar a:**

Vanessa Palma  
Comunicación Corporativa  
KPMG en México  
5246 8300 ext. 3168  
[alejandrapalma@kpmg.com.mx](mailto:alejandrapalma@kpmg.com.mx)

Claudia López  
Comunicación Corporativa  
KPMG en México  
5246 8300 ext. 3827  
[claudialopez1@kpmg.com.mx](mailto:claudialopez1@kpmg.com.mx)

Brenda Ruíz  
Comunicación Corporativa  
KPMG en México  
5246 8300 ext. 2958  
[brendaruiz@kpmg.com.mx](mailto:brendaruiz@kpmg.com.mx)

Sala de prensa: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa.html>

**Para información de negocios, visita:**



[KPMG MÉXICO](#)



[KPMG MÉXICO](#)



[@KPMGMEXICO](#)



[KPMGMX](#)

#### **Sobre KPMG International**

KPMG es una red global de firmas profesionales que proveen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 147 países y tenemos más de 219,000 profesionales que trabajan en las firmas miembro alrededor del mundo. Las firmas miembro independientes de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.

#### **Sobre KPMG en México**

KPMG en México cuenta con 200 Socios y más de 3,400 profesionales en 18 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: [www.kpmg.com.mx](http://www.kpmg.com.mx)