

Gestión de Negocio: ¿Cómo convivir en su nueva realidad de negocio?

(Parte 2/4)

En nuestro primer boletín (1/4) analizamos el desarrollo e impacto de la pandemia causada por el virus chino (Covid-19), tanto a nivel mundial como a nivel de Venezuela. Asimismo, revisamos las tendencias observadas en el ámbito de los negocios que han venido siendo aplicadas, no sólo para enfrentar las consecuencias en la salud de las personas, sino también en la gestión de las empresas, su operación rutinaria y los esfuerzos para sobrevivir y/o continuar al frente de los negocios en la nueva realidad. En este sentido, también, presentamos nuestra guía o marco metodológico para enfrentar el reto y los riesgos vinculados con la gestión del negocio en la nueva realidad, tomado en cuenta sus elementos internos/externos de la organización y los principales seis (6) drivers/dimensiones clave, a saber: estrategia, estructura, procesos, talento humano, tecnología y seguridad/salud.

En este segundo boletín (2/4), analizamos la Etapa No.1, Diagnóstico Ágil, y los principales factores a ser revisados y evaluados, los cuales son fundamentales para continuar con la ejecución de las siguientes etapas de nuestra metodología (Ver Figura No.1).



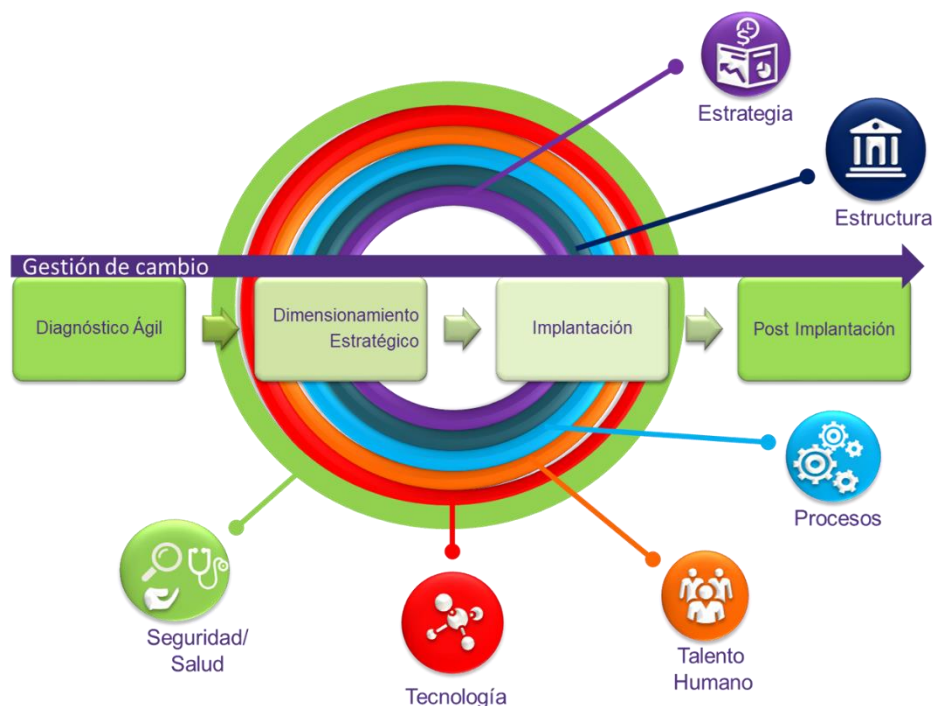


Figura No.1. Enfoque Metodológico para enfrentar el reto de la nueva realidad

En esta primera etapa, se hace énfasis en la evaluación de un conjunto de elementos fundamentales, a saber: la claridad de roles de la Junta Directiva y del equipo de alta dirección, la definición del Comité de Emergencia su composición, roles y responsabilidades, las estrategias para enfrentar la crisis, el Plan de Emergencia y la medición de riesgos. Todo ello se integra en los seis (6) drivers o dimensiones previamente mencionados.

La crisis causada por la pandemia, ha obligado a las Juntas Directivas a asumir la responsabilidad de definir la estrategia a seguir por la organización, así como supervisar al Comité de Emergencia, y cuya definición y establecimiento es un requisito indispensable para hacer frente a los retos, riesgos y operatividad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, todo lo cual se debe traducir en acciones efectivas y eficientes. En este orden de ideas, las Juntas Directivas deberán supervisar y aprobar la gestión del Comité de Emergencia de la manera más expedita, mientras que el Comité de Emergencia tiene la responsabilidad de gestionar, conducir,

En cuanto a los procesos del negocio, se debe evaluar el impacto que tiene las decisiones tomadas por el negocio en materia de cubrir, en cuanto a: controles sanitarios de entrada y salida de las personas/materiales en las oficinas y que cumplan con un mínimo de normas relacionadas con el Virus;

ejecutar y hacer seguimiento a las operaciones diarias del Plan de Emergencia del negocio.

Contar con el involucramiento de Auditoría/Riesgos de acuerdo a las sanas prácticas a las que las instituciones estén sujetas, será una consideración relevante para

determinar la fortaleza del gobierno corporativo y el enfoque que se diseñe o se haya diseñado para enfrentar/desarrollar/ejecutar el Plan de Emergencia del negocio.

Cabe destacar que se debe tomar en cuenta la divulgación de información y transparencia de la entidad hacia todas las partes interesadas o grupos interés. Por tanto, y cumpliendo con las buenas prácticas en lo relativo a la estrategia del negocio para enfrentar la crisis, se deberá contar con políticas de divulgación oportuna, exacta y transparente referente a temas relacionados con la organización, como la situación financiera, las políticas inherentes a la emergencia y el negocio, la estrategia definida por el negocio, entre otros.

ajustes a la estructura, los procesos del negocio y la cadena de suministros así como los controles involucrados que permitan su operación; sugerencias y recomendaciones orientadas a un ahorro de costos y gastos, lo cual podrá resultar en marco de simplificación de las operaciones, así como también

en la utilización de nuevas tecnologías de información para el teletrabajo, mercadeo y ventas; entre otras.

A continuación, se desarrollan las principales actividades/pasos para guiar el Diagnóstico Ágil en una empresa en cuanto los esfuerzos a definir y/o llevados a cabo para enfrentar la nueva realidad de negocio. En este orden de ideas, la evaluación se debe llevar a cabo a la luz de un proceso de levantamiento de información y análisis que sugerimos se realice en sesiones de trabajo donde participen como un todo y simultáneamente la Alta Gerencia y el Comité de Emergencia, lo cual permite que la inversión de tiempo se reduzca sustancialmente.

Driver: Estrategia

Todo cambio/ajuste/transformación de la gestión de un negocio, lleva consigo decisiones que son producto de un análisis previo de las estrategias a seguir en un determinado momento y que apuntan a alcanzar objetivos mediante el cumplimiento de metas concretas en el tiempo, siempre tomando en cuenta los entornos externo e interno a la organización. La actual pandemia ha hecho obligatorio que las organizaciones examinen esas **estrategias** que venían ejecutando en la realidad anterior, y que debido a los diferentes efectos/impactos de la crisis actual, se han visto obligadas a determinar su permanencia o continuidad en la nueva realidad. Por tanto, es necesario e imprescindible la existencia de un proceso de análisis y toma de decisiones con base en los diferentes factores/variables que están a su alrededor, como son: **Externos** (gobierno nacional, la industria, el entorno económico, el entorno legal (regulaciones de seguridad/salud), el entorno socio-cultural, el entorno ecológico y la tecnología), e **Internos** (clientes, competidores, talento humano, accionistas, sindicatos, proveedores, entidades financieras, estructura, procesos del negocio y tecnología).

Es evidente que todas las organizaciones deben analizar el impacto que esta pandemia y cualquier otro evento que origine la reducción o paralice sus operaciones regulares. Este propósito está muy bien definido en el alcance de toda estrategia de continuidad de las operaciones de toda empresa u organización, tal y como se describe en el estándar ISO 22303.

En el caso que la empresa no cuente con este instrumento (BCP o BCM), es fundamental resaltar en esta etapa (Diagnóstico Ágil) lo importante de desarrollar, urgentemente, una estrategia que contemple todas acciones que hagan posible la vuelta a la nueva realidad y que permitan la sobrevivencia

en el marco de las consecuencias que trae el hecho que debemos entender que conviviremos con el Virus por un rato en el tiempo (algunos científicos han estimado que la vacuna estará lista en un plazo de 5 meses).

Para aquellas empresas que cuenten con un BCP o BCM, se requerirá su revisión y ajuste con base en un diagnóstico profundo orientado a modificarlo y/o ratificar las acciones en los diferentes plazos allí contenidos. En tal sentido, se debe definir, urgentemente, un Comité de Emergencia que garantice la gobernabilidad del Plan de Emergencia y cualquier proyecto a largo plazo que permita la toma de decisiones oportunas, el cumplimiento de los objetivos trazados, el ajuste a cualquier política/norma/proceso del negocio, entre otras responsabilidades.

Por lo antes mencionado, se requiere revisar la existencia de las estrategias, a nivel corporativo o empresa/funcional/competitiva o de negocio. Cabe señalar que toda estrategia a implementar/implementada debe contar con cifras, índices o indicadores que permita medir la efectividad de los ajustes/cambios (reducción de costos esperados por cada área o unidad de negocio, tiempos de ejecución, riesgos, entre otros).

En cuanto a la **estrategia corporativa/empresa**, hay que tomar en cuenta la vinculación entre los siguientes elementos y la nueva realidad:

- Misión y los objetivos.
- Ajuste/cambio entre la empresa y su nuevo entorno.
- La relación básica con los grupos de interés.
- La búsqueda e identificación de oportunidades para la creación/mantenimiento de valor.
- La definición de los negocios en los que se quiere participar.
- La forma en que se quiere conservar y/o desarrollar en la nueva realidad.

En relación con **la competitividad o de negocio**, el objetivo es determinar cómo competir en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. La idea principal es cómo construir una posición competitiva tomando en cuenta la nueva realidad, para lo cual hay que alocar/developar los recursos y capacidades o talento humano que la sustenten. En tal sentido, será fundamental completar: (a) la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva, (b) la creación, mejora y aprovechamiento del talento humano/recursos y capacidades valiosas, y (c) la identificación de las barreras que pudieran estar presentes en la nueva realidad y que impidan lograr los objetivos de la estrategia.

Algunos de los aspectos o elementos a evaluar son:

- *Mejoras la calidad de los productos y la creación de una experiencia única para los clientes.*

En el caso de los restaurantes, la imposibilidad de atender en los comedores o lugares regulares, han hecho transformaciones como crear procesos de mercadeo y venta de sus platos mediante el esquema de pedidos on-line y envío a los clientes o pickups, además, preparar o remodelar las zonas externas para servir sus platos en mesas para su atención y con limitaciones en el número de clientes por mesas. Otro ejemplo, son las empresas de seguro que han acelerado los procesos de venta de pólizas online con ciertas normas para ello; además, han visto que en ciertas ciudades se ha incrementado el número de ciclistas lo que ha creado un mercado nuevo para vender pólizas de seguro para personas que utilizan este medio de transporte. En el caso de las clínicas y laboratorios, se han incrementado los servicios en los hogares de tomas de muestras de sangre y otros servicios. Los hoteles han hecho cambios en el número de personas que se pueden alojar y sus normas han sido cambiadas. La educación online ha pasado a ser necesaria en casi todos sus niveles. La venta de bienes y raíces de modo presencial ha sido transformada para que se minimice el traslado de los clientes y compradores a los lugares de venta/renta, mediante acuerdos con personas que residen cerca de estas propiedades para apoyar en el proceso de mercadeo y venta, además se muestran las propiedades utilizando la tecnología de realidad virtual y realidad aumentada.

- *Plan de reducción de costos.*

En este aspecto, se debe evaluar la existencia definición de un plan de uso de espacios físicos derivado al nuevo esquema de teletrabajo. Se sugiere que, posiblemente, los requerimientos de espacio físico pudieran ser otros en comparación con el antes y después. En este sentido, la estrategia debió haber tomado en cuenta: los nuevos y/o rediseño de los procesos, la nueva o el rediseño de la estructura, los nuevos y/o rediseño de los sistemas y tecnología, los materiales y cableado para cumplir con la estrategia, entre otros).

- *Inversión en tecnología.*

Para conseguir lanzar al mercado productos más innovadores que los de la competencia y con base en la nueva realidad (ejemplo, mercadeo digital y presencia en las

diferentes redes sociales) se requiere definir acciones de venta dirigidas a clientes que sufran de un menor impacto de la pandemia y sus consecuencias.

En relación con las **estrategias funcionales**, se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica. En este sentido, las áreas funcionales que, de acuerdo a nuestra experiencia, tendrán un mayor nivel de impacto y que requerirán de ajustes/cambios en la estrategia y deben ser evaluadas, son: Comercialización, Producción, Finanzas, Talento Humano y Tecnología.

A continuación, algunos ejemplos:

- Políticas comerciales (promoción, publicidad, mercadeo digital, etc.).
- Políticas de producción (renovación de bienes de equipo).
- Políticas de Talento Humano (planes de incentivos, de promoción, re-negociación de contratos colectivos con sindicatos tradicionales y paralelos, capacitación, transferencias y relocalización, etc.).
- Políticas financieras (cuentas por cobrar y cobranzas y negociación por pronto pago, cuentas por pagar a proveedores y su negociación, costos, entre otras).
- Políticas de Seguridad/Salud (Cumplimiento de regulaciones y protocolo contra el virus chino en la empresa, ej: adecuación y cumplimiento de controles exigidos por LOPCYMAT, medio ambiente y basura y desperdicio)
- Políticas de ciberseguridad.

Los ajustes/cambios en las estrategias tendrán impacto directo/indirecto sobre los macro-procesos y procesos del negocio, lo cual requiere de esa conciencia de parte de los tomadores de decisiones y el compromiso de los colaboradores para aceptar y asimilar rápidamente esos cambios/ajustes en los macro-procesos y procesos en general. Esto mismo ocurre con los clientes y proveedores quienes deben ser involucrados en esos cambios/ajustes, de tal forma que no estén ausentes de la transformación del negocio producto de la nueva realidad.

Driver: Estructura

Es crucial para las empresas asegurar que sus costos son reflejo de la nueva realidad, a fin de compensar la caída de los ingresos. En tal sentido, las organizaciones se enfrentarán con decisiones difíciles de tomar, pero se tienen que asumir estas decisiones sin titubear para garantizar la supervivencia del negocio. En muchos casos estas decisiones se deben

tomar confiando en el instinto de la Alta Gerencia y los propietarios. Tomar decisiones vinculadas a un redimensionamiento o reducción de estructura de la organización es muy difícil y desagradable. Sin embargo, asumir de manera temprana las decisiones sobre las posiciones que no están “justificando su propio costo”, o que no podrán hacerlo en el futuro inmediato, protegerá al resto de la empresa en el futuro a corto, mediano y largo plazo.

Ajustar el tamaño de la empresa no significa únicamente reducir el número de personas, también se deben explorar otras formas de reducir costos sin perjudicar la capacidad de crecimiento a corto y mediano plazo.

La pandemia y sus consecuencias no respeta tamaños ni tipos de empresas, el impacto es a todo nivel, sin importar si la empresa es una multinacional grande o si es una pyme. Para gestionar el negocio en medio de una crisis de esta envergadura, las empresas deben contar con un Plan de Emergencia (o plan de gestión de la crisis, o plan de continuidad del negocio), por lo cual el diagnóstico ágil debe enfocarse en responder los siguientes interrogantes: ¿Se ha definido/activado un Plan de Emergencia?, ¿Qué procesos de negocio se han incluido en el plan de emergencia?, ¿El Plan de Emergencia, incluye ajustes a la estructura operativa de la empresa?.

Es necesario determinar los niveles en que se ve afectada la estructura organizativa con base en el enfoque planteado o definido en el Plan de Emergencia. Asimismo, se requiere identificar el número de locaciones, entidades geográficas a ser incluidas en el Plan de Emergencia.

Comité de Emergencia

La identificación y validación de la existencia del Comité de Emergencia es necesaria, así como la designación de un coordinador integral del Plan de Emergencia y los responsables de cada área del negocio, y donde participen los principales niveles de dirección de la empresa, y se encuentren identificados el alcance, los roles y las responsabilidades y los procesos de seguimiento. En el Comité de Emergencia se evalúan la participación activa de: la Gerencia General, los miembros del Comité Gerencial, Auditoría Interna, los dueños de principales de los procesos del negocio, el representante legal y terceras partes que se puedan requerir.

Es importante resaltar que los miembros del Comité Gerencial (en algunas organizaciones lo denominan Comité Operativo), al participar en el Comité de Emergencia, tienen la ventaja de estar en una posición que les permite ver el panorama completo. Esto también les permite proveer apoyo y asesoría a la Gerencia General (CEO) para reaccionar ante la crisis.

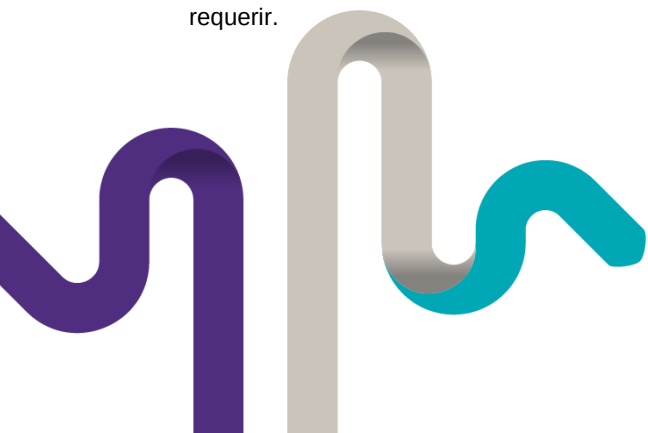
Las actividades principales del equipo gerencia deben/debieron ser definidas, se encuentran:

- Seguimiento al desempeño de la empresa. La frecuencia y duración de las sesiones de seguimiento de desempeño debe incrementarse.
- Seguimiento a las actividades para identificar y administrar riesgos potenciales, con apoyo de auditor interno y otras áreas de la organización.
- Supervisión y difusión de la información, enfocando a los (interesados), como accionistas, proveedores, clientes y trabajadores.
- Consideraciones y decisiones relacionadas con operatividad a distancia o trabajo remoto, reforzar los equipos de trabajo que lo requieran y plan de sucesión que se pueda requerir ante la emergencia por indisponibilidad de personal clave por causa de la pandemia.
- Aspectos relacionados con controles internos, gestión de riesgos y cumplimiento de regulaciones y deberes formales.

Otro ejemplo de acciones en la Estructura de la empresa, son los ajustes en la nómina por áreas del negocio, y tomando en cuenta las decisiones sobre la base de las estrategias y sus cambios/ajustes/transformaciones.

Driver: Procesos

En la Figura No. 2 se muestra que todo cambio/ajuste de la estrategia que se adopte, tendrá un impacto sobre la cadena de valor del negocio, y consecuentemente sus macro-procesos involucrados podrán ser impactados, con lo cual se deben hacer las modificaciones correspondientes para cumplir con las metas y objetivos trazados.



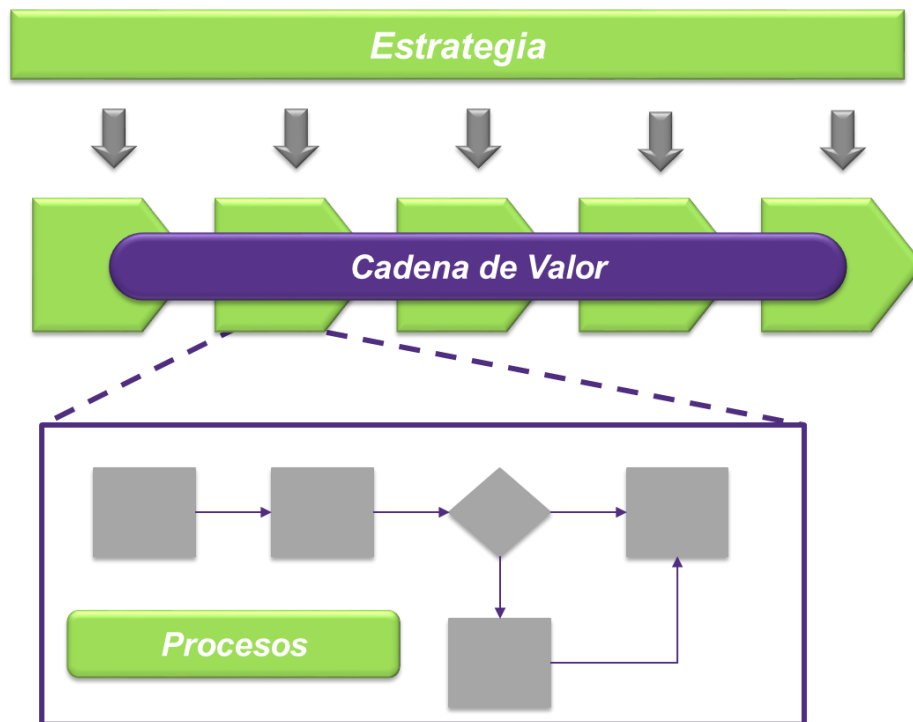


Figura No. 2. La cadena de valor del negocio y su vinculación con la estrategia

Como sabemos, la cadena de valor de toda empresa, está conformada por cinco (5) macro-procesos medulares, a saber:

Logística de interna: Consiste en todos los procesos relacionados con la recepción, el control de inventario y la programación del transporte. En este punto, las relaciones que la empresa tiene con los proveedores son un factor decisivo para la creación de valor.

Operaciones: Incluye maquinaria, empaquetado, montaje, mantenimiento de equipos, pruebas y otras actividades de creación de valor que transforman los insumos en el producto final, para ser vendido a los clientes.

Logística de operaciones: Son las actividades asociadas a la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo sistemas de recogida, almacenamiento o distribución.

Comercialización: Son los procesos que la empresa utiliza para atender a sus clientes, la distribución de sus productos y la facturación. Las fuentes de creación de valor aquí son los beneficios que ofrece y la forma en que los transmite.

Servicio post venta: se refiere a las actividades que mantienen y aumentan el valor de los productos o servicios después de la compra. Esto incluye apoyo al cliente, servicios de reparación y/o instalación, capacitación, actualizaciones, etc.

Estos macro-procesos son de extrema importancia. Si la empresa tiene el dominio de todos estos macro-procesos, con este conocimiento, tendrá la herramienta fundamental para ayudar a adecuarse, desarrollar y ofrecer el producto a su cliente.

El resto de los macro-procesos, existentes en una empresa, son considerados secundarios o de apoyo. Desde luego, existen los procesos estratégicos que ya hemos comentado anteriormente.

Dependiendo de la industria, los niveles de impacto pueden ser diferentes. Por ejemplo: los productores y distribuidores de alimentos básicos no se ven mayormente afectados, mientras que los negocios del entretenimiento como restaurantes, discotecas, bares, entre otros, han sufrido efectos de importancia significativa como consecuencia de las medidas de distanciamiento social. En el caso de los restaurantes, para poder subsistir, se han visto en la obligación de ajustar sus procesos atención y servicio, enfocándose en servicios para llevar o en atención a domicilio (como lo han hecho restaurantes de alto nivel que están ofreciendo servicio completo tipo catering a domicilio). En cuanto a bares y discotecas y bares, en muchos países han tenido que cerrar sus puertas, todo ello por el nivel de contagio que significan las condiciones ambientales requeridas, como aire acondicionado, exceso o acumulación excesiva de personas en recintos que no permiten el distanciamiento social y la rentabilidad

de esos negocios que se basan en un alta de capacidad en los locales donde funcionan.

En otros sectores de la economía, tenemos los siguientes casos: el diseño de cocinas, venta de repuestos, laboratorios, venta de alimentos (pollo, carne, víveres en general), clases de yoga, fiestas online, oficinas de arquitectura e ingeniería, consultoría de implementación de ERP, auditoría, telemedicina, educación a distancia, entre otros, los cuales han podido realizar los cambios en sus procesos internos del negocio. En el sector de las aerolíneas comerciales, se han hecho cambios para exigir de los pasajeros utilizar las mascarillas de

forma obligatoria, desde su llegada/pernata/salida del aeropuerto, durante todo el vuelo y al salir de la aeronave. Cabe destacar, que ya han presentado de declaraciones de quiebra de algunas líneas aéreas, como es el caso de Avianca, debido a las prohibiciones de operar.

El diagnóstico de **Procesos** debe asegurar una cobertura completa del impacto de las decisiones de cambio/ajustes de la estrategia de la empresa y la gestión del negocio (Ver Figura No. 3), considerando:

- Procesos estratégicos.
- Procesos medulares.
- Procesos de apoyo.

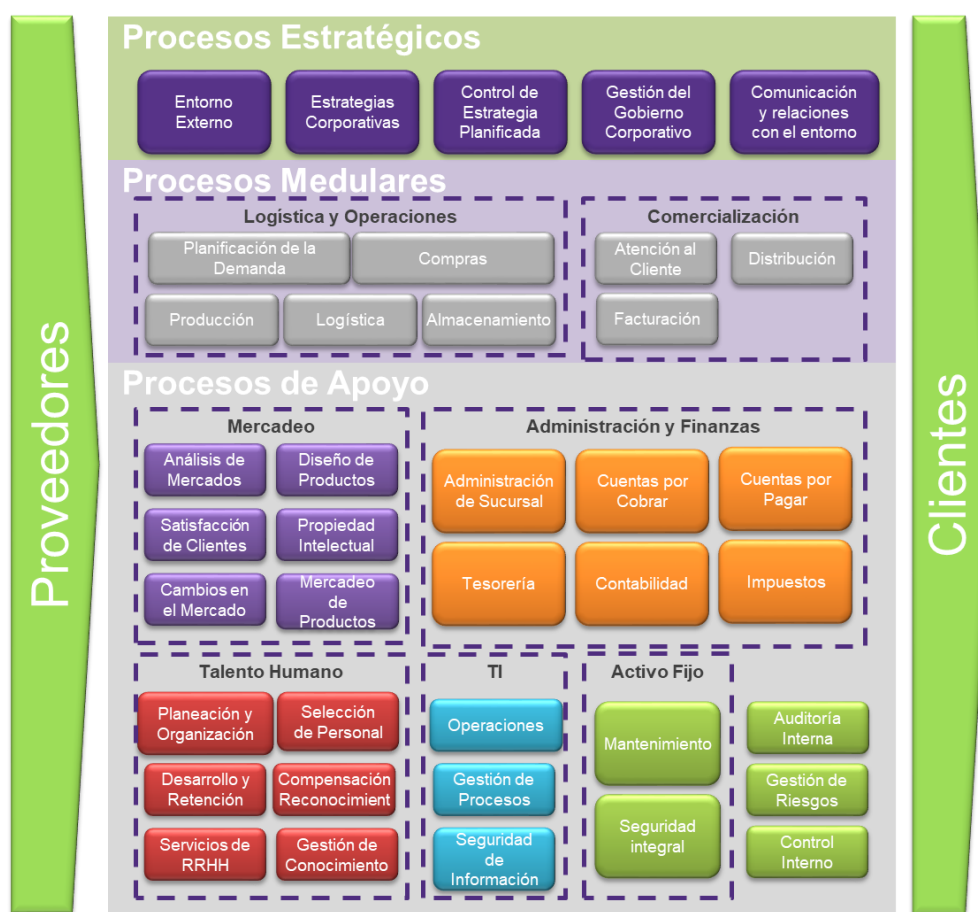


Figura No.3. La cadena de valor y los procesos del negocio.

Con base en esta clasificación, se requiere evaluar y medir los procesos que atienden, por ejemplo, **el flujo de caja**:

- Condiciones de precios y descuentos (mejorar propuesta de valor a clientes).
- Cuentas por cobrar (descuentos por pronto pago, estimar la reducción de las cuentas por cobrar).

- Cuentas por pagar (descuentos por pronto pago, negociación de deudas, negociación de deudas que acompañe al proceso de reducción de deudas con los proveedores y entes financieros).

En cuanto a los procesos de **mercadeo y ventas**, se debe evaluar los siguientes elementos clave:

- Medición del grado de percepción actual de nuestros productos/servicios.

- Cambios en el mercadeo que habiliten la redefinición de los procesos vinculados con todos los canales clave (un indicador pudiera ser el tráfico en la Web (físico) al 100%).
- Definición de los KPI's de mercadeo digital con los del sector (Tráfico en las redes, audiencia, generación de leads y conversión, tráfico orgánico, publicidad pagada por internet, entre otros).

En cuanto a la identificación de los procesos que pueden ser atendidos de manera remota, se deben evaluar los siguientes:

- Administrativos
- Servicio a clientes
- Gestión de compras

En lo relacionado con los procesos que se pueden atender dentro del ámbito digital del sector de industria, tales como mercadeo digital, se evalúan:

- Contratación de especialista en mercadeo digital. Se sugiere que uno de los indicadores sea, por ejemplo, incrementar los leads de mercadeo digital en un 60%.
- Dotación de los equipos de ventas con herramientas, materiales para su propia digitalización.
- Acciones de venta dirigidas a clientes que disfruten de un menor impacto de la pandemia y sus consecuencias. Un indicador sugerido, podría ser, el sostener el volumen de venta mayor a 80%.
- KPI's de todos los procesos de la cadena de valor. Por ejemplo: procesos de la cadena de suministros y su re-definición.

Driver: Talento Humano

Inicialmente, en este Driver, se debe reconocer el concepto de tele-trabajador, quien es la persona que desempeña actividades laborales haciendo uso de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios. Razón por lo cual los colaboradores deben capacitarse bajo esta modalidad, y que exige, de parte de la organización, el establecimiento de directrices, entre las cuales se encuentran los mecanismos y lineamientos de seguridad informática a tomar en cuenta por las empresas (esto último se analiza en el Driver de Tecnología).

El teletrabajo tiene grandes impactos en asuntos en el orden humano. Lo corporativo podría categorizarse en flexibilidad y productividad porque permite incorporar un pensamiento de: horarios flexibles alineados a los resultados y necesidades de la contribución del cargo, es decir, trabajo desde

cualquier lugar, uso de dispositivos propios, evaluación por resultados, reuniones virtuales con participantes limitados y tiempos muy inferiores de ejecución (reuniones de 120 minutos con saludo, historias, risas VS reuniones de 30 minutos en las que sin perder la calidez y humanización de la relación se logran objetivos mucho más rápido).

Algunos de los criterios o prioridades a tomar en cuenta y validar en el proceso de designación de colaboradores que serían asignados o seleccionados por la organización como tele-trabajadores, son: asignar prioridad a aquel colaborador que sea parte de la población que se encuentra en condición de vulnerabilidad o en situación de discapacidad, tales como: madres en estado de lactancia, madres o padres cabeza de hogar; adultos mayores, que padecen diabéticas o son cardiopatas, que se conozca que son hipertensas, que sufran de padecimientos pulmonares, cáncer o alguna enfermedad que comprometa el sistema inmune, entre otras condiciones.

El teletrabajo es una modalidad laboral que no nació para todas las personas. En esta modalidad están presentes componentes de conocimiento y habilidad en el uso de las tecnologías de información y comunicación, así como mecanismos que den lugar a verdadera confianza entre las partes (líderes y equipos).

Entre los beneficios del teletrabajo, se encuentran los siguientes: (a) evita el ausentismo, (b) las personas trabajan en un ambiente propio, (c) se reducen costos de infraestructura física (café, aire acondicionado, energía eléctrica, papelería, material de desecho y basura, limpieza especial, estacionamiento, contaminación, entre otros), (d) impacta en la felicidad de los trabajadores, (e) reduce de niveles de estrés, (f) incrementa los niveles de productividad y concentración (suelen usar audífonos para bloquear las interrupciones), (f) disminuye diariamente el riesgo público, y (g) las personas desarrollan la habilidad de trabajar de forma individual y concentración mientras disfrutan su tarea.

Se puede concluir que nuestra evaluación tiene por objeto validar la existencia de una adecuada logística y disposición de las tecnologías y herramientas, todo ello que permita desarrollar a cabalidad cualquier modelo de desarrollo de la vida humana, por fuera de los esquemas tradicionales, con la misma o más eficacia y capacidad de creación. La situación de pandemia que atraviesa el mundo, con los recortes presupuestarios, permiten que el teletrabajo sea presentada como una alternativa para sortear la situación, así como la reubicación de los colaboradores en otras posiciones de responsabilidad y su capacitación para ejercerlos. Además, es

importante validar que la empresa debe/debió cubrir los pasos legales para con aquellos colaboradores que han sido/serán desvinculados, todo ello para reducir los riesgos inherentes en cada caso.

En los países en los que se tiene un sindicato es importante validar que se haya considerado su participación en la definición del esquema completo de teletrabajo.

Driver: Tecnología

Como ya hemos indicado, el teletrabajo es una realidad la cual era una tendencia que estaba siendo adoptada por las organizaciones muy lentamente antes de esta pandemia. Por lo tanto, las empresas deben estar conscientes de la existencia de los riesgos que están involucrados en este marco de trabajo remoto y los ataques de intrusos, virus informáticos, entre otros, a las plataformas tecnológicas, sistemas e información de los clientes e incluso de los colaboradores. Como consecuencia de ello, es imperiosa la validación de la existencia de ciertos aspectos clave, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Estándar de ciberseguridad y su implementación

Este aspecto tiene por objetivo: (a) Proteger, ante mundo que rodea a la empresa, la marca y reputación y los intereses de inversores y accionistas, así como los clientes que son servidos y los grupos de interés en general del negocio, (b) aumentar la confianza en la empresa por parte del grupo de interés, (c) reducir el riesgo de exposición que representa la comunicación digital con los clientes y proveedores cuando interactúan con la plataforma tecnológica del negocio, y (d) Reducir el riesgo y costo de tiempo de inactividad y litigio. Adicionalmente, lograr el cumplimiento en estos objetivos, proporciona una base de referencia sobre la cual la empresa pueden construir y desarrollar una planificación integral de seguridad cibernética con elementos mínimos para enfrentar y gestionar los riesgos que antes, durante y después de la pandemia.

En este sentido, se debe revisar y evaluar la existencia y establecimiento de los siguientes elementos y componentes:

- *Usuarios Finales y Datos a Proteger (estaciones de trabajo y servidores)*
- Antivirus, en cuanto a su instalación/operatividad/actualización en servidores/estaciones de trabajo; que el AV proteja a los sistemas de información de códigos

maliciosos y que no puedan ser modificados por el usuario final, es decir, entre otros

- Cifrado de disco completo en todos los computadores (portátiles, de escritorios, dispositivos móviles en general); que los datos de usuarios y clientes, incluidos todos los datos en aplicaciones comerciales y almacenadas localmente bases de datos, en estaciones de trabajo estén cifrados; que los medios extraíbles, es decir, unidades USB/CD/discos duros externos, se encuentren cifrados; entre otros.
- Gestión de dispositivos móviles (MDM, por sus siglas en inglés), que todos los dispositivos que pertenecen a la empresa o que requiere conectarse, por medio de la infraestructura de la empresa, y que debe ser administrada por un MDM aprobado y certificado; que cualquier dispositivo móvil que sea aprobada su conexión por medio del sistema MDM, también requiera darle de baja mediante este servicio; entre otros.
- En cuanto a sistemas operativos, que todas las estaciones de trabajo y servidores utilizados para el negocio o que contenga datos comerciales de los clientes, se procesa y ejecuta por medio de un sistema operativo que se encuentre entre las versiones que mantenga soporte por parte del proveedor; entre otros).
- Escaneo de vulnerabilidades, que la empresa esté utilizando un producto comercialmente reconocido de escaneo; que la herramienta de escaneo de vulnerabilidades se aplique regularmente para escanear servidores y dispositivos dentro la red interna y el perímetro, es decir, escaneo externo e interno; que la empresa cuente con un inventario de activos actual y completo del hardware y software, incluido el inventario de direcciones IP externas; que se determine el impacto de las vulnerabilidades así como acciones a tomar de acuerdo al cambio y con base en los procedimientos de gestión y configuraciones; entre otros).
- *Colaboradores y Talento Humano y Procesos*
- Roles, responsabilidades, controles y procedimientos. Este aspecto validar la definición formal de roles orientados a la gestión, seguimiento y riesgo de vulnerabilidades, administración de parches, seguimiento de activos y coordinación en general; que existan procedimientos que conformen la gestión de eventos o

incidentes; que se cuenten con especialistas en materia de seguridad cibernética y su capacitación en materia técnica, así como la adopción de estándares como ISO; entre otras).

- Plan de respuesta a incidentes, que estén definidos los equipos responsables que se encargan de gestionar los incidentes de ciberseguridad acorde con la definición de una política de mejora continua, por medio de la información recogida en la gestión de los incidentes para adoptar mejoras en los sistemas y plataforma tecnológica; que se cuente con un proceso de actualización del plan de gestión de incidencias ante eventos de ciberseguridad; que en cuanto a detección del incidente, se identifiquen y califiquen las situaciones que deben ser catalogadas como incidentes de ciberseguridad; entre otros).
- Capacitación y concientización sobre seguridad de la información, tanto física y ciberseguridad, se debe evaluar la existencia de un Plan de Capacitación en materia de ciberseguridad, con cursos técnicos a impartir a los nuevos ingresos al área y que exista una frecuencia mínima de la capacitación recurrente y actualizada para todos los miembros del área de ciberseguridad; entre otros.

- *Internet y Conectividad*

En lo que a filtrado de contenido se refiere, entre otros aspectos clave a revisar están los siguientes:

- Firewall, que el firewall permita la definición de las reglas de filtrado de contenido/listas negras y mantenga registro de las excepciones, al igual que los usuarios no puedan omitir ninguna configuración del proxy/tráfico de enrutamiento; entre otros).
- Gestión de control de acceso, que se otorguen privilegios de acceso a los usuarios que requieren utilizar los activos de información los cuales son necesarios para realizar sus trabajos, todo de acuerdo con las políticas definidas para ello en el manual correspondiente; la existencia de niveles de delegación de autorización de acceso que estén vigentes y que cubran todas áreas del negocio; la implantación de clasificación de información que facilite la gestión

de seguridad; la disponibilidad de logs y herramientas de análisis de su contenido para determinar eventos que impacten potencialmente la seguridad de los sistemas e información; entre otros).

- Auditorías internas/externas y estudios de penetración éticos, con los alcances y las frecuencias de las auditorías internas/externas/estudios de penetración para determinar el cumplimiento de los estándares/políticas/proceso/procedimientos en materia de ciberseguridad/seguridad de información).

- **Gobernabilidad de ciberseguridad y asignación de responsabilidades**

En esta actividad del diagnóstico, se revisa el marco de gobierno de la ciberseguridad, las políticas, Comité de Ciberseguridad/seguridad de la información y alcance de la autoridad del rol de la función encargada de esta materia, su participación activa en el comité, entre otros.

En este sentido, a continuación, los aspectos clave a tomar en cuenta:

- Líder de Ciberseguridad y roles, reporte en la empresa y sus facultades de ejercer autoridad en la empresa; su capacidad para proponer políticas y acciones que mejoren la gestión de riesgos de ciberseguridad, es decir, riesgos operacionales derivados de la plataforma tecnológica, las conexiones entre los clientes y proveedores y colaboradores; entre otros).
- Comité de Ciberseguridad/Seguridad y Riesgos, que se encuentre definido un comité que permita la debida evaluación de la situación existente de la ciberseguridad, las revisiones de internas (auditoría interna y/o ERM; entre otros)

- **Capacitación periódica de los colaboradores en materia de ciberseguridad**

La empresa debe contar con un Plan de Capacitación que permita la divulgación y concienciación de la gestión de ciberseguridad como materia donde todos los colaboradores son responsables. En este sentido, es necesario un plan de capacitación en materia de ciberseguridad, y cursos a impartir a los nuevos ingresos a la empresa, con frecuencia mínima de la capacitación recurrente y actualizada para todos los colaboradores de la empresa, lo cual debe tener un periodo mínimo de seis meses de recurrencia; entre otros.

- **Monitoreo constante en ciberseguridad y los estándares**

En este elemento, se debe revisar, entre otros aspectos, la existencia de las herramientas de software y su aplicación de esquemas de monitoreo constante del cumplimiento de los estándares de ciberseguridad y los responsables de estas actividades, así como el establecimiento del cuerpo de políticas de seguridad y determinar la frecuencia con que se exige el monitoreo de los diferentes componentes de la plataforma tecnológica en materia de ciberseguridad.

- **Capacitación a los colaboradores acerca de las herramientas tecnológicas del teletrabajo**

En este aspecto, es muy importante que la capacitación de los colaboradores que se seleccionen para trabajar a distancia, incluya una serie de elementos que haga eficiente el cumplimiento de metas y objetivos bien definidos.

Por tanto, es necesario evaluar los siguientes aspectos clave:

- Condiciones de seguridad.
- Acuerdo y contrato interno familiar de las condiciones del trabajo (tiempo, lugar o espacio reservado, aislamiento de ruidos molestos, ambiente en general, etc.).
- Herramientas informáticas y recomendaciones para el trabajo.
- Nuevas formas de organización del trabajo para cumplir los objetivos (visión integral).
- Videos sobre recomendaciones de ciberseguridad.
- Designación de un psicólogo que oriente a los tele-trabajadores en el manejo del stress originado en el teletrabajo y la violencia en el hogar, así como conflictos derivados de este esquema laboral.
- Entre otros.

Driver: Seguridad/Salud

La preparación de los ambientes de trabajo para el regreso de los empleados tiene que considerar las normas propias de su industria, ya que no es lo mismo las consideraciones a tomar por parte de una empresa que produce alimentos, a lo que debe de considerar una aerolínea.

En ese sentido todos los países han considerado las normas establecidas por la OMS y las han adaptado a su realidad.

En USA, la OSHA (Ley de Seguridad y Salud en el trabajo de USA), ha declarado los requerimientos necesarios para preparar los ambientes de trabajo.

Dentro de sus consideraciones, establece que es necesario desarrollar una preparación para las enfermedades infecciosas y un plan de acción. Los planes deben considerar y abordar los niveles de riesgo asociado con varios lugares de trabajo y tareas laborales actuar en esos sitios.

Los países que ha establecido la reapertura económica, han declarado sus protocolos para que las empresas estén listas para el inicio de las operaciones. Estos protocolos llevan a la inversión de efectivo, para adecuar las instalaciones, con estaciones higienizadoras, separadores de acrílico, mejoras en el sistema tecnológico, compra de caretas plásticas, guantes, mascarillas, etc.

Adicionalmente, se deben de establecer protocolos para los empleados que se detecten su condición de contagio o con síntomas de Covid-19.

En Venezuela se aplican, por ley, ciertas sanciones específicas con relación al incumplimiento de las normativas provenientes de INPSASEL. En tal sentido, estas sanciones obedecen al incumplimiento de los empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, lo cual da lugar a responsabilidades administrativas, civiles y penales. Además, la Ley de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), precisa los derechos y deberes de trabajadores y empleadores en esta materia y establece las medidas a tomar para una serie de aspectos, entre los cuales se encuentran: investigación de accidentes, botiquín de primeros auxilios, constitución y registro de Comité de Higiene y Seguridad Industrial; medidas de acción en urgencias y accidentes, primeros auxilios, ambiente de trabajo adecuado, programa de utilización de tiempo libre, descanso y turismo social, condiciones de trabajo de contratistas. Asimismo, define los requerimientos en las materias como: (a)

Condiciones de Higiene, que incluye las normas de cumplimiento de las industrias o trabajos peligrosos o insalubres, la higiene en los sitios, locales y centros de trabajo, la ventilación e iluminación, y la

temperatura/humedad, (b) **Disposiciones Generales**, que comprende las responsabilidades de patronos y trabajadores, las normas de cumplimiento de inmuebles destinados a centros de trabajo, normas de cumplimiento de los ascensores y montacargas, herramientas de fuerza motriz; entre otros.

El diagnóstico, al tomar en cuenta este importante Driver, debe incluir la validación del cumplimiento de los factores antes mencionados y validar que se hayan realizado las actualizaciones correspondientes en los manuales y normativas internas/procesos/procedimientos y que se estén aplicando efectivamente, y con base a los protocolos recomendados por las instituciones y organismos especializados en la materia de la pandemia que nos afecta.

A continuación, algunos de los aspectos clave a ser evaluados:

- La existencia de un plan que incluya todas actividades vinculadas con los requerimientos destinados con la aplicación de un protocolo que proteja a los colaboradores y gestione los riesgos inherentes a la pandemia.
- Monitoreo continuo de las comunicaciones de salud pública locales, estatal y nacional acerca de las normas, guías y recomendaciones frente al Covid-19 y garantice que los trabajadores tengan acceso a esa información.
- Motivación, de manera activa, a los colaboradores enfermos a quedarse en casa.
- Chequeos de salud diarios, ya sea en persona o virtuales (como evaluar los síntomas y/o la temperatura) de los empleados antes de su ingreso al establecimiento, de conformidad con lo establecido por las autoridades de salud pública locales y nacionales.
- Identificación de dónde y de qué manera los colaboradores podrían verse expuestos al Covid-19 en el trabajo (evaluación de riesgos).
- Procesos de separación de los colaboradores enfermos y acciones a tomar.

- Capacitación de los colaboradores acerca de las medidas que pueden tomar para protegerse en el trabajo y en casa.
- Medidas sanitarias en las operaciones comerciales y oficinas, e implementación de políticas y prácticas de licencia por enfermedad flexibles y favorables.
- Implementación de controles de ingeniería usando los sistemas de ventilación del edificio, sistema de suministro de agua, aire acondicionado, limpieza y desinfección rutinaria de los espacios en las oficinas de la empresa, etc.
- Suministro de protector de boca, mascarillas, desinfectantes y otros implementos para combatir el contagio.
- Re-estructuración y modificación de los espacios de trabajo para mantener el distanciamiento social.
- Entre otros.

Conclusión

Definitivamente, la importancia de hacer un alto y tomar un momento de reflexión para realizar un diagnóstico ágil de la empresa, permitirá definir una nueva estrategia que considere todos los cambios del entorno actual y la nueva realidad del negocio que llevará a considerar un mejor desempeño de la empresa mediante la diferenciación competitiva. Esta diferenciación hace posible analizar los procesos y las actividades que requieren cambiar/ajustar, para que la empresa mantenga un valor agregado competitivo frente a su competencia. Por tanto, es necesario ver hacia adentro de la organización y sus seis (6) Drivers para acelerar los cambios requeridos.

Finalmente, el enfoque metodológico que hemos revisado, en lo que a la Etapa No.1 se refiere, trae consigo múltiples beneficios para el negocio ya que toma en cuenta una visión de 360 grados de amplitud, todo lo cual permite la identificación de oportunidades de mejora que hagan que la gestión del negocio tenga elevados índices de éxito en su implementación y resultados, a posteriori, a favor de la empresa en nueva realidad, con la seguridad de hacer lo correcto.

¿Cómo puede ayudar Grant Thornton?

Podemos apoyarlo mientras navega sobre el impacto de COVID-19. Nuestros Asesores de Grant Thornton proporcionan apoyo y asesoramiento independiente.

Ahora más que nunca la necesidad de que las empresas, su auditor y cualquier otro asesor contable trabajen en estrecha colaboración es esencial. Si desea discutir sobre alguno de los puntos planteados, contáctenos,



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.
"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.