

¿Cuánto Cuesta?

Informe de Clemente Topete Contreras

Fecha de Publicación: 23-06-2004

¿Sabe usted cuál es el costo real por caída de Sistema o pérdida de la Red de Comunicaciones?

No es fácil entender y calcular el costo real por caída de la Red de comunicaciones o la pérdida de información de nuestro negocio, ya que estamos tan inmersos en las operaciones del día con día, que no nos damos cuenta del valor real de nuestra información, así como la oportunidad de servirle oportunamente a nuestros clientes o proveedores.

Aproximadamente a las 15:00 horas empezó a distribuirse un poderoso virus en las instalaciones de una empresa, a través de un correo electrónico que le llegó al área de ventas, la distribución consistía de tomar las listas de distribución de los miembros pertenecientes al e-mail. Toda la compañía quedó sin comunicaciones, ya que el poderoso virus congestionó la Red completa, por el lapso de tres horas, quedando prácticamente fuera de línea, sin brindar ningún servicio. La facturación de la empresa es alrededor de 2,000,000,000.00 de dólares anuales.

¿Cuál es el costo de tener fuera de operación a la compañía por tres horas?

Una forma rápida de hacer el cálculo es: 2,000,000,000 se dividen por 4380 horas de trabajo al año y se multiplica por 3 horas perdidas, lo que nos arroja un total de \$1'369,863.01 USD. Pero esto es solamente un cálculo grotesco e inadecuado, a través de una fórmula para calcular el costo de caída de un equipo. Las pérdidas de las ganancias se obtienen más fácilmente identificando el costo de caída; pero este costo es solamente la punta del iceberg, cuando discutimos el costo real de la Organización.

Para evaluar el costo de la caída, las compañías deben considerar todos los costos que la constituyen y como cada uno de ellos, puede ser afectado por una falla en el Sistema, incluyendo no solamente la pérdida de las ganancias en ese momento, sino también las posibles pérdidas en las ganancias futuras, pérdida de productividad, pérdida por ocupación de espacio por empleado, pérdida o desajuste del inventario; costos de pérdidas por falta de ganancias y recuperación de la información, pérdidas por no entregar las mercancías a tiempo, pérdidas de oportunidad de negocios, pérdida de clientes y pérdida del valor en la forma de compartir la depreciación, demandas de los clientes, reputación y quién sabe cuantas cosas más, haya que facturar en el transcurso de la caída del Sistema.

Como la gran mayoría de las compañías se vuelven más independientes por unidades de negocio, así como por la cadena de suministros, el impacto de la caída del Sistema escala rápidamente. Afectando no solamente al Negocio Principal, sino que afecta a cada una de las componentes de la cadena de suministros.

Costos tangibles

Son fácilmente de medir y de identificar en términos de dinero, los costos tangibles incluyen pérdidas por falta de ganancias, los costos por inactividad de los empleados, pérdida de inventario, costos de publicidad, pagos a Bancos, penalizaciones futuras y costos legales.

Pérdidas por falta de ganancias

El costo más obvio es el de pérdidas por falta de ganancias por la caída de los sistemas. Si una compañía no puede vender o procesar las solicitudes de sus clientes por falta de su Sistema.

No se diga si se trata de e-commerce, ya que en ese caso se magnifica el problema, ya que las ventas están íntimamente ligadas a la disponibilidad del Sistema.

Una forma de calcular las pérdidas por ganancias, es irse a las estadísticas de venta en un día similar, en el horario que se tuvo la caída del Sistema por el número de horas, como lo pudimos observar en el ejemplo anterior. Por lo que este es únicamente un elemento de la gran cadena de componentes y así podemos observar que las pérdidas las estamos sobreestimando; pero son una fortuna pérdida si se contabilizan con precisión.

Pérdida de Productividad

Los empleados que dejan de producir para la compañía una o dos horas, significan pérdidas ya que la compañía sigue pagando sus honorarios y salarios, aunque no estén haciendo absolutamente nada. Otros empleados pueden hacer otras actividades; pero el costo no es tan alto. Se puede proyectar el número de horas perdidas, en caídas de Sistemas anteriores, a fin de determinar cuál es el costo aproximado para una caída del Sistema; esto nos puede dar una idea de cómo lo podemos proyectar en el tiempo y tener una buena base de cálculo.

El camino más común para determinar el costo de la pérdida de productividad es, primero tomar el promedio de las horas trabajadas, más las prestaciones y costos de tiempo extra que afecten al grupo de trabajo. Y entonces multiplicar ese promedio por las horas de caída del Sistema. Ya que las compañías están en el negocio de obtener ganancias y el valor de los empleados por lo general, es mucho mayor a su costo nominal. Por lo tanto esta fórmula solo nos dará un valor frío y estimado del costo de caída del Sistema.

Debemos de repetir este ejercicio para cada uno de los departamentos de la compañía y los diferentes grupos de trabajo debiendo observar la dependencia del sistema, ya que esto varía para cada uno de los grupos. Haciendo un esfuerzo para simplificar esta tarea, la persona que efectúe el análisis deberá reagrupar los grupos a fin de hacer clasificaciones.

Debemos incluir un cálculo más, ya que el empleado que estuvo sin trabajar, es el mismo que se le deberá de pagar tiempo extra, para poder cubrir la producción del tiempo de la caída. Esto significa el pago de tiempo extra.

Entregas a destiempo y penalizaciones

Algunas compañías trabajan bajo contratos que incluyen penalizaciones por entregas a destiempo de la mercancía, por lo que también hay que sumar este tipo de penalización al costo de caída del Sistema, ya que dependiendo de la industria es la penalización, más los honorarios de los abogados.

Costos legales

Dependiendo de cómo afectó la caída del sistema en el mercado, el costo legal asociado con el tiempo de la caída, puede ser significativo, para darse cuenta de lo anterior basta con mencionar algunos ejemplos:

Si la caída del Sistema contribuyó a la pérdida en las acciones de la Bolsa, los accionistas pueden demandar a la junta directiva por negligencia, por no proteger adecuadamente los recursos vitales de la empresa.

Si dos compañías están asociadas dando un servicio y una de las compañías depende directamente de la disponibilidad de los Sistemas de la segunda compañía, entonces, dependiendo de la estructura legal del contrato, la primera puede demandar a la segunda por la pérdida de ganancias en el tiempo de la caída.

Si la falta de disponibilidad del Sistema hace que una compañía produzca artículos defectuosos, la compañía puede incurrir en costos por productos defectuosos. El ambiente legal es muy complejo, ya que cada caso es una demanda diferente, por lo que se deberá consultar a los especialistas para explorar la posibilidad de incurrir en riesgos que la compañía pueda caer.

Costos intangibles

Estos costos son muy difíciles de calcular; sin embargo tiene un impacto al negocio muy fuerte, ya que se tienen las pérdidas por oportunidad, valor de la acción, costo publicitario e imagen de la empresa, que dependiendo del tiempo de caída es el daño a la marca y resulta tanto o más costoso que los gastos de un seguro.

Pérdida de oportunidad

Si un cliente está observando los costos del mercado y no tenemos Red para que se comunique a nuestro servidor, el cliente con la mano en la cintura se va con la competencia y si le es atractivo el precio, nosotros perdemos esa venta, o las potenciales ventas de ese mismo cliente, ya que por lo regular cuando la gente compra por Internet, el primer impacto es decisivo para las subsecuentes compras.

Costo de empleo

Otro costo que hay que considerar es la pérdida de empleados y su reemplazo, por la frustración de las repetidas caídas del Sistema o por el exceso de trabajo, que tienen que repetir.

Frecuentemente los empleados bajan su rendimiento por el exceso o falta de trabajo, bajando la moral del empleado y promoviendo la rotación del personal, incrementando los costos de contratación y entrenamiento de los empleados. Este costo es difícil de calcular; ya que los empleados dejan las compañías por más de una razón. Las entrevistas de salida de la compañía pueden ayudar a revelar las diferentes situaciones.

Gastos publicitarios

Las grandes compañías gastan millones de pesos construyendo sus marcas y desarrollando y protegiendo su imagen. Cuando repetidamente tienen caídas de Sistemas, dañan fuertemente su imagen sobre cualquier caída si ésta fuera única. El impacto de estos eventos podría alcanzar la información confidencial del cliente, y por lo tanto gastar una considerable suma de dinero en hacer una campaña publicitaria para remediar los daños o fortalecer la imagen.

En diciembre una compañía efectuó una campaña de venta nocturna, a las 2:00 AM sufrió una caída de sistema que duró varias horas, esto le causó una gran pérdida, ya que muchos de los clientes dejaron su mercancía al no poder pagar porque el Sistema estaba caído.

Justificación del Retorno de Inversión

El retorno de la inversión es una medida crítica, ya que se utiliza para hacer la justificación de inversiones que ayuden al desempeño de la compañía, debiendo exceder por mucho lo invertido. Si hay un proyecto en puerta que justifique el presupuesto de inversión; pero significa riesgo para la empresa y existe un proyecto para mejorar la disponibilidad de los Sistemas, el cual ayude a la empresa a mejorar y contribuir a no tener costos como los que vimos anteriormente; pero no se sabe vender a la alta dirección, les aseguro que se decidirán por el proyecto riesgoso. Por lo tanto se debe hacer un estudio de costo - beneficio a fin de mostrar las bondades de lo que significa el no tener un Plan de Contingencias Empresarial o una solución de alta disponibilidad de información.

Los beneficios de los proyectos de tecnología de información deben tener un beneficio directamente a los resultados de las aplicaciones críticas que se usan en el manejo y administración de los negocios. Por ejemplo, aumentando las ganancias y disminuyendo las pérdidas en el negocio, ya que automatizan la producción, reducen el manejo de papel y contribuyen en gran parte a la reducción de costos de operación por disminuir el exceso de empleados. Si se conduce un proyecto de Plan de Contingencias o alta disponibilidad de los sistemas críticos y se omiten los costos de los que hablamos anteriormente, de nada servirá cualquier esfuerzo que se realice, ya que nunca se sabrá el beneficio que se obtendrá de hacer un buen Plan de Contingencias o tener una solución de alta disponibilidad.

Por último, cada compañía deberá hacer un Análisis de Impacto al Negocio (Business Impact Analysis) el cuál es la parte esencial de un Plan de Contingencia, a fin de conocer todos los costos que significan, tener el Sistema Caído.