



# COVID-19 GUÍA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO





# COVID-19

## GUÍA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Presentación .....	3
Principios de preparación de ICC frente a la pandemia COVID-19: PAME.....	4
Planificación .....	5
Adaptación .....	8
Monitorización .....	10
Evaluación .....	10
Anexo 1 – Ejemplo de Análisis del Panorama de Continuidad del Negocio: Coronavirus COVID-19.....	11
Anexo 2 – Modelo de Análisis de Continuidad de Unidades de Negocio .....	12

## ► PRESENTACIÓN

Amigos

El brote de la pandemia de coronavirus (**COVID-19**) está afectando a empresas de todo el mundo. Independientemente de que sus operaciones ya se hayan visto considerablemente afectadas o que el impacto aún no se sienta, la continuidad del negocio es esencial para garantizar la mayor resiliencia posible en esta crisis de salud global.

Es comprensible sentirse abrumado por los retos sanitarios y económicos que plantea COVID-19. Pero debemos concentrarnos en aquello que podemos controlar. La preparación es un factor fundamental para determinar la probabilidad de que su empresa permanezca a flote. Si aún no lo ha hecho, es imperativo que implemente un plan para mantener la continuidad del negocio.

Este documento es una guía de alto nivel para la continuidad del negocio diseñada para ayudar a su empresa a enfrentarse al COVID-19, basándose en cuatro principios clave: Planificar, Adaptar, Monitorizar y Evaluar (**PAME**).

Le invito a que se ponga en contacto con su cámara de comercio y asociación empresarial local para obtener un asesoramiento más adaptado a su región y sector. Revise también las páginas web del gobierno para conocer los programas de apoyo a las empresas a medida que se van implantando.

Son tiempos difíciles, pero con preparación, pragmatismo y determinación, prevaleceremos.

Atentamente,



**John W.H. Denton AO**

Secretario General

Cámara de Comercio Internacional

## ► PRINCIPIOS DE PREPARACIÓN DEL ICC FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19: PAME

Las empresas pueden desempeñar un papel importante en la lucha contra la propagación del COVID-19 y otras enfermedades infecciosas, pero se verán inevitablemente afectadas tanto por el propio virus como por las medidas de salud pública adoptadas para limitar sus efectos.

Tener un **Plan** minimizará el impacto en la actividad de su empresa y mejorará su capacidad de recuperación.

En el momento en que empiece a notar cualquier impacto, es esencial que **Adapte** todas sus operaciones para garantizar la continuidad del negocio.

A medida que evolucione la situación, deberá **Monitorear** las recomendaciones de salud pública, así como los programas de apoyo gubernamental para su empresa y sus empleados.

Debido a la naturaleza cambiante de la pandemia, es necesario que **Evalúe** constantemente su plan de continuidad del negocio COVID-19 y que lo modifique según sea necesario.

Seguir los principios **PAME** ayudará a proteger tanto a empleados, como a clientes y comunidades locales, y a la larga a mantener su empresa a flote durante este difícil período.

### PLANIFICACIÓN

Crear dentro de su empresa un grupo de trabajo dedicado la preparación ante una pandemia

Evaluar la importancia de las actividades empresariales

Realizar un análisis del panorama de continuidad de la actividad empresarial

Asignar roles para actividades de mitigación contra el COVID-19

Establecer una estrategia de comunicación interna

Establecer una estrategia de comunicación externa

Explorar los programas administrativos de continuidad del negocio

### ADAPTACIÓN

Protect your employees

Devise a working from home procedure

Maintain capital and cash flow

Identify supply chain risks

Plan to close some of your locations

### MONITORIZACIÓN

Monitor the situation to determine a change in severity

Monitor local transportation restrictions

Monitor business continuity advice from local sources

Monitor government support announcements

### EVALUACIÓN

Continuously review your pandemic preparedness plan



## ► PLANIFICACIÓN

### Crear un grupo de trabajo dedicado a la preparación ante una pandemia

La creación de un equipo clave de personas que pueda centrarse en el impacto empresarial del COVID-19 mejorará la capacidad de recuperación de su empresa.

#### PREGUNTAS A FORMULAR

- > ¿Qué unidades de negocio son fundamentales para la continuidad de la empresa?
- > Dentro de esas unidades de negocio, ¿quién está mejor posicionado para enfrentarse a los trastornos causados por el COVID-19 y liderar el diseño y ejecución de las actividades de mitigación relevantes?
- > ¿Cuáles son sus productos o servicios emblemáticos?
- > ¿Puedo mantener físicamente separados a los miembros clave del equipo para reducir el riesgo de transmisión?
- > ¿Está clara la estructura jerárquica de mi equipo de trabajo?



### Evaluar la importancia de las actividades empresariales

(p. ej., **infraestructura informática imprescindible vs. desarrollo de negocios**)

Una alteración en la escala del COVID-19 exige una priorización tajante de las actividades empresariales. La realización de este ejercicio garantizará que las energías se centren en la respuesta al COVID-19 y en el mantenimiento de las funciones empresariales esenciales.

En muchos casos, esto significa centrarse únicamente en sus productos y servicios clave: aquellos productos que sean emblemáticos o los servicios que atraen clientes hacia usted.

En la medida de lo posible, se debe analizar la actividad empresarial dentro de un rango de posibles grados de impacto por el COVID-19: bajo, moderado y grave.

BAJO	MODERADO	GRAVE
Transmisiones comunitarias limitadas (bajo número de casos aislados)	Transmisión comunitaria (ya no contenida; un mayor número de casos confirmados y propagación rápida)	Transmisión comunitaria prevalente (virus generalizado; gran parte de la comunidad local infectada o recuperada)

De esta forma podrá adaptar su respuesta empresarial a la situación sobre el terreno y modificarla según sea necesario.

### Realizar un análisis del panorama de continuidad de la actividad empresarial

Un análisis del panorama de continuidad de la actividad empresarial analiza la respuesta de las políticas gubernamentales esperadas y la posible respuesta de su empresa frente a los distintos grados de impacto que podría causar el COVID-19.

Encontrará un ejemplo de análisis del panorama de continuidad de la actividad empresarial como **Anexo 1** de esta guía.

### Asignar roles para actividades de mitigación contra el COVID-19

Como parte de su análisis del panorama de continuidad del negocio, deberá planificar posibles medidas de mitigación para cada función empresarial específica. Para ello es esencial que asigne a una parte responsable por cada una de las medidas de mitigación para garantizar la titularidad y toma de responsabilidad de cualquier problema que surja.

Este es un ejemplo para una función comercial de “especialista en inventario”:

Impacto de COVID-19	<b>BAJO</b> (poco o ningún impacto previsto en la cadena de suministro)	<b>MODERADA</b> (cadenas de suministro interrumpidas, fuentes alternativas disponibles)	<b>GRAVE</b> (alteración total de la cadena de suministro; sin fuentes alternativas)
Medidas de mitigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Interactuar con los principales proveedores</li> <li>&gt; Determinar las posibles interrupciones de suministro</li> <li>&gt; Comprar reservas de existencias</li> <li>&gt; Diseñar un plan de diversificación de proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implementar el plan de diversificación de proveedores</li> <li>&gt; Mantener contacto frecuente con los principales proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Reevaluar la capacidad de producción</li> <li>&gt; Reevaluar la capacidad del proveedor (diariamente)</li> </ul>
	Persona responsable: [X]	Persona responsable: [X]	Persona responsable: [X]

Hemos proporcionado un modelo de análisis de continuidad de la unidad de negocios en el Anexo 2 de esta guía para ayudarle en su planificación.

## Establecer una estrategia de comunicación interna

Sus comunicaciones internas sobre el COVID-19 tendrán un impacto directo en la moral y productividad de sus empleados.

Considere la posibilidad de utilizar una combinación de correo electrónico, publicaciones en la intranet, folletos o carteles, temas de conversación con líderes, preguntas frecuentes o un centro digital, según corresponda.

Al diseñar una estrategia de comunicación interna, es importante que seleccione la información clave en mensajes sencillos, y procesos confiables para proporcionar actualizaciones continuas y recopilar retroalimentación de sus empleados.

Le recomendamos que reflexione sobre cómo comunicar los distintos desarrollos posibles.

### PREGUNTAS A FORMULAR

- > ¿Cómo hará frente a los distintos escenarios (por ejemplo, cierre de colegios, cuarentena de ciertas áreas, sospecha o confirmación de personas infectadas entre sus empleados)?
- > Cómo comunicará:
  - ¿Cuál es el plan y qué deben hacer los empleados para prepararse?
  - ¿Existe un plan establecido?
- > ¿Cómo responderá a los rumores y la ansiedad entre sus empleados?
- > ¿Cómo y cuándo anunciará el fin de la alerta y una posible vuelta a los procesos habituales?
- > ¿Cómo manejará las inquietudes del personal con respecto a la seguridad laboral?



## ALGUNOS CONSEJOS



- > Exponer los hechos
- > Desmitificar el miedo de los empleados y explicar las medidas generales que está tomando en nombre de sus empleados
- > Promover medidas de seguridad que los empleados puedan tomar en el trabajo (ver en Adaptación)
- > Describa el impacto en su negocio
- > Resumir las políticas y posición de la empresa (sobre cobertura de seguro, baja remunerada o no remunerada, continuación de la nómina, viajes, reuniones de grupo, etc.)
- > Explicar las políticas de trabajo desde casa
- > Promover políticas de seguridad para los viajes
- > Realizar llamadas frecuentes para evitar el aislamiento
- > Cuando sea posible, utilizar videoconferencias
- > Identificar oportunidades para la capacitación del personal

## Establecer una estrategia de comunicación externa

Tanto si su industria está orientada hacia el consumidor u ofrece servicios a otras empresas, la forma en que se comunique y trabaje con las partes externas interesadas tendrá un efecto duradero en su reputación.

Trabaje con sus equipos de marketing y comunicaciones para desarrollar un plan de comunicación dirigido a todas las partes externas interesadas, incluidos proveedores, clientes, medios de comunicación, inversores, socios, analistas, etc.

Coordinar las comunicaciones externas con su estrategia de comunicaciones internas (mantener a los empleados al tanto de los mensajes que se transmiten al exterior).

Desarrolle mensajes y proporcione la información más reciente a los miembros del equipo en contacto con el cliente, como servicio y ventas, y asegúrese de tener mensajes claros sobre lo que implica el COVID-19 para el servicio al cliente.

## Explore los programas administrativos de continuidad del negocio

Existen varios programas digitales de aseguradoras y empresas de servicios de asesoramiento de riesgos sobre la gestión de la continuidad del negocio (**Business Continuity Management - BCM**) disponibles en el mercado. Algunos están ofreciendo acceso gratuito o con descuento en respuesta al COVID-19. Invertir en estos servicios puede permitirle mejorar la capacidad de adaptación de su empresa, crear un plan en base a sus prioridades e implementar procedimientos de recuperación.

## ► ADAPTACIÓN

### Proteger a sus empleados

La primera de sus prioridades debe ser mantener el bienestar físico y mental de sus empleados. Estas son algunas sugerencias sobre cómo minimizar el riesgo de exposición y transmisión del COVID-19.

Si la situación en su área empeora, es posible que deba cerrar oficinas y, en la medida de lo posible, trabajar desde su casa

#### ALGUNOS CONSEJOS



- > **Limpie los espacios de trabajo y los artículos compartidos** (manillares de las puertas, fotocopiadoras/impresoras, salas de descanso, mandos, interruptores de luz) tres veces al día.
- > **Coloque gel desinfectante** en las entradas y proporcione a los empleados toallitas desinfectantes.
- > **Refuerce los procedimientos de lavado de manos** y otros métodos para minimizar la exposición al virus.
- > **Implemente procedimientos de desinfección** varias veces por turno en áreas de mucho tráfico, como espacios de venta al público y restaurantes.
- > **Reduzca la ocupación de los espacios de oficina** introduciendo tiempos de llegada, salida y descanso escalonados.
- > **Reorganice los espacios de trabajo o modifique los turnos** para aumentar la distancia entre personal, visitantes y clientes.
- > **Programe llamadas telefónicas o videoconferencias** en lugar de reuniones presenciales.
- > **Solicite a los repartidores que llamen al llegar** y/o dejen artículos fuera de la oficina en lugar de entrar al vestíbulo o a la zona de recepción.
- > **Coloque carteles en las entradas** solicitando que los visitantes enfermos no entren al edificio.
- > **Practique el distanciamiento social** manteniendo una distancia de 1 metro entre el personal y los visitantes.
- > **Use saludos alternativos** como saludar con la mano o inclinar la cabeza.
- > **Invite al personal** a expresarse y quedarse en casa si desarrolla algún síntoma.

### Diseñar un procedimiento para trabajar desde casa

Si la situación exige que sus empleados trabajen desde casa, estas son algunas cosas a tener en cuenta:

**Asegúrese de contar con la tecnología adecuada:** Los empleados necesitarán ordenadores, correo electrónico, programas de conferencia telefónica y acceso a redes internas.

**Utilice una conexión segura:** Si es posible, los empleados deberían tener acceso a una red Wi-Fi segura y utilizar una red privada virtual (VPN).

**Almacenar los datos empresariales más importantes en la nube:** Sus empleados necesitarán acceso a archivos y sistemas comerciales desde una ubicación remota, incluidos un software de gestión de relaciones con el cliente, nómina y recursos humanos. Si no dispone de un sistema de almacenamiento en línea para toda información fundamental para la empresa, investigue opciones de bajo coste para almacenar sus datos en la nube de manera segura.

**Implementar programas de comunicaciones:** Existen varios programas gratuitos o de bajo coste en el mercado para garantizar una comunicación fluida entre los empleados, incluidos servicios de mensajería. Mantener el contacto de forma frecuente servirá para garantizar que los trabajadores no se sientan aislados.

**Confíe en sus empleados:** No tendrá una visibilidad completa de sus empleados durante este tiempo. Es importante que confíe en que sus empleados realizarán su trabajo bajo una supervisión limitada.



## Mantener el capital y el flujo de efectivo

A medida que el COVID-19 comienza a afectar sus operaciones comerciales, podría experimentar dificultades financieras. Lo más importante es lo siguiente:

**Aumentar la frecuencia de los controles de capital circulante:** los cambios abruptos en la demanda pueden tener un impacto significativo en su capital circulante; y

**Explore préstamos en condiciones favorables o subvenciones del gobierno para respaldar el flujo de efectivo:** Ciudades, estados y gobiernos nacionales de todo el mundo están implementando programas de apoyo a las empresas, incluidos subsidios salariales, garantías de préstamos, exenciones temporales de leyes de insolvencia empresarial y aplazamiento de impuestos. Explore todas las opciones e infórmese con regularidad sobre la situación a medida que se desarrollan otros programas.

## Identificar los riesgos de la cadena de suministro

El COVID-19 ha interrumpido las cadenas de suministro globales a gran escala. Independientemente de que su empresa se haya visto afectada o no, es beneficioso mitigar de manera proactiva cualquier riesgo presente o futuro en sus cadenas de suministro. Los siguientes pasos podrían ser de ayuda:

### 1. Interactuar de manera proactiva con los socios de su cadena de suministros

#### PREGUNTAS A FORMULAR

- > ¿Disponen sus proveedores de planes de continuidad del negocio durante el COVID-19?
- > ¿Qué nivel de servicio esperan sus clientes durante la pandemia?

### 2. Identificar los riesgos de interrupción de la cadena de suministro

#### PREGUNTAS A FORMULAR

- > ¿Hay regiones o sectores específicos dentro de su cadena de suministro que se hayan visto afectados negativamente por el COVID-19?
- > ¿Puede implementar un “sistema de alerta temprana” utilizando herramientas de evaluación de riesgos de la cadena de suministro?

### 3. Evaluar oportunidades de diversificación de las fuentes de abastecimiento o de la producción

## Prever el cierre de algunas de sus sucursales

Dependiendo del nivel de impacto del COVID-19 en su área de operaciones, es posible que deba cerrar sucursales. Si es el caso, deberá plantearse las siguientes cuestiones:

#### PREGUNTAS A FORMULAR

- > ¿Existen problemas de mantenimiento del equipo que haya que gestionar durante el cierre?
- > ¿Tengo los sistemas de seguridad adecuados para cuando cierren las sucursales?
- > ¿He informado del cierre a todas las partes interesadas pertinentes (incluidos empleados, contratistas, proveedores)?
- > ¿He redirigido las entregas a una ubicación alternativa?
- > ¿Puedo facilitar el cambio hacia la documentación electrónica?
- > ¿Cómo puedo brindar un apoyo eficaz a los trabajadores desplazados?



## ► MONITOREO

### **Monitorear la gravedad de la situación para identificar posibles cambios**

Obtener información de fuentes acreditadas. En cuanto a las recomendaciones de salud pública, busque información de la [Organización Mundial de la Salud](#) así como de los servicios de salud nacionales y subnacionales en sus áreas de operación.

### **Monitorear restricciones locales de transporte**

A medida que la situación avanza, muchos gobiernos están imponiendo restricciones de movimientos que podrían tener un impacto directo en su empresa. Las medidas incluyen restricciones de movimiento de mercancías, la creación de horarios cerrados de viaje y la suspensión de los servicios de transporte público. Asegúrese de consultar con frecuencia las fuentes acreditadas para obtener la información más reciente.

### **Monitorear las recomendaciones de fuentes locales sobre la continuidad de la actividad empresarial**

Pregunte a las autoridades del gobierno local y a la cámara de comercio si están proporcionando asesoramiento específico sobre continuidad comercial durante el COVID-19 basado en la ubicación. Las asociaciones sectoriales también pueden ser excelentes fuentes de información y asesoramiento sobre los efectos del COVID-19.

### **Monitorear los anuncios de apoyo del gobierno**

Muchos gobiernos están creando planes de apoyo a pequeñas empresas. Asegúrese de estar al día de todas las actualizaciones de sus gobiernos locales, estatales y nacionales.

## ► EVALUACIÓN

### **Revise continuamente su plan de preparación ante una pandemia.**

Esté dispuesto a adaptarse según sea necesario a medida que la situación cambie.

## ANEXO 1 – EJEMPLO DE ANÁLISIS DEL PANORAMA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO: CORONAVIRUS COVID-19<sup>1</sup>

Nivel de impacto del COVID-19	BAJO	MODERADO	GRAVE
<b>Descripción breve</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Transmisiones comunitarias limitadas (bajo número de casos aislados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Transmisión comunitaria (ya no contenida; un mayor número de casos confirmados y propagación rápida).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Transmisión comunitaria prevalente (virus generalizado; gran parte de la comunidad local infectada o recuperada).</li> </ul>
<b>Posible respuesta del gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Los centros de educación y los lugares de trabajo siguen abiertos.</li> <li>&gt; No se cancelan eventos importantes/reuniones a gran escala.</li> <li>&gt; Se aplican restricciones de viaje limitadas.</li> <li>&gt; El periodo de cuarentena sólo se aplica a aquellos que hayan estado en contacto con casos confirmados, a los viajeros procedentes de países con restricciones y a los que muestren síntomas.</li> <li>&gt; Algunas interrupciones menores en las cadenas de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Reuniones/eventos a gran escala cancelados.</li> <li>&gt; Cierre temporal de algunas instituciones educativas/guarderías.</li> <li>&gt; Cierre temporal de algunos lugares de trabajo.</li> <li>&gt; Imposición de cuarentena por parte del gobierno a algunos sectores de la comunidad.</li> <li>&gt; Extensión de las restricciones de viaje.</li> <li>&gt; Interrupción moderada de las cadenas de suministro.</li> <li>&gt; Retrasos en las pruebas de COVID-19.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prohibición de todo tipo de reuniones grupales.</li> <li>&gt; Gran parte de la comunidad en confinamiento obligatorio por cuarentena.</li> <li>&gt; Cierre de la mayoría/todas las instituciones educativas y guarderías.</li> <li>&gt; Cierre hasta nuevo aviso de la mayoría de los lugares de trabajo.</li> <li>&gt; Imposición de restricciones de viaje significativas.</li> <li>&gt; Alteraciones importantes en las cadenas de suministro.</li> <li>&gt; Sistema sanitario con dificultades para lidiar con el número de casos (retrasos considerables en pruebas y obtención de resultados).</li> </ul>
<b>Ejemplo de respuesta empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El personal sigue trabajando en la oficina con normalidad.</li> <li>&gt; Hacer pruebas de posibles acuerdos de flexibilidad laboral por si la situación empeorase.</li> <li>&gt; Proporcionar suministros para mantener una buena higiene.</li> <li>&gt; Realizar una campaña de comunicación interna.</li> <li>&gt; Aplicar las medidas de cuarentena impuestas por el Gobierno.</li> <li>&gt; Cancelar los viajes de trabajo no esenciales a países con restricciones.</li> <li>&gt; Aplicar las medidas de distanciamiento social (no dar la mano, etc.).</li> <li>&gt; Posponer todas las reuniones presenciales no esenciales y restringir la duración aquellas que se celebren, o llevarlas a cabo por medios electrónicos (u otros medios).</li> <li>&gt; Revisar los puntos débiles de la cadena de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mandar a algunos miembros del personal a trabajar a distancia (riesgo alto/sistema inmunitario comprometido, etc.).</li> <li>&gt; Hacer pruebas de posibles acuerdos de flexibilidad laboral por si la situación empeorase.</li> <li>&gt; Cancelar todos los viajes de trabajo a países de riesgo alto y moderado (restricciones importantes en viajes de trabajo locales/nacionales).</li> <li>&gt; Evitar o cancelar todas las reuniones presenciales siempre que sea posible.</li> <li>&gt; Cancelar eventos de alto riesgo.</li> <li>&gt; Posibilidad de puesta en cuarentena de algunos sectores del negocio.</li> <li>&gt; Cuestionarios de autoevaluación para partes externas antes de entrar en la oficina (por ejemplo, contratistas).</li> <li>&gt; Posibilidad de instaurar horarios flexibles: evitar el transporte público en horario pico.</li> <li>&gt; Diversificación de proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Trabajo a distancia de la empresa al completo.</li> <li>&gt; Asumir que gran parte de la plantilla está enferma o tiene responsabilidades de cuidado y no puede trabajar (personal mínimo imprescindible manteniendo los servicios).</li> <li>&gt; Prohibición total de viajes.</li> <li>&gt; Prohibición total de reuniones presenciales.</li> <li>&gt; Cancelación de todos los eventos/formaciones/seminarios.</li> </ul>

<sup>1</sup> Esta Tabla ha sido adaptada a partir de un recurso proporcionado por la [Cámara de Comercio e Industria WA \(CCIWA\)](#).

ANEXO 2 – MODELO DE ANÁLISIS DE CONTINUIDAD DE UNIDADES DE NEGOCIO

- 1. Identificar las actividades comerciales más importantes o las unidades del negocio afectadas
- 2. Para cada actividad, describa el impacto ocasionado en las operaciones de las distintas unidades de su negocio y los posibles impactos que podría tener en los ingresos (positivos y negativos)
- 3. Para cada actividad, describa las medidas de mitigación (asigne responsabilidades para cada una de ellas)

	Nivel de impacto del COVID-19		
UNIDAD DE NEGOCIO (POR EJEMPLO, VENTAS)	BAJO	MODERADO	GRAVE
IMPACTO EN OPERACIONES E INGRESOS			
MEDIDAS DE MITIGACIÓN	Medida de mitigación A:	Medida de mitigación A:	Medida de mitigación A:
	Persona responsable:	Persona responsable:	Persona responsable:
COMPLETADO POR:			
REVISADO POR:			
ACTUALIZACIÓN EL:			
ACTUALIZADO POR:			