



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

RESPONDIENDO A LA CRISIS DE COVID-19

**CAMINO A LA CONTINUIDAD Y RECUPERACIÓN
DE LA EMPRESA**

**Orientación para las microempresas
y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)**

RESPONDIENDO A LA CRISIS DE COVID-19

CAMINO A LA CONTINUIDAD Y RECUPERACIÓN DE LA EMPRESA

Orientación para las
microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)

Viena, Austria
Junio de 2020



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL



www.unido.org

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

El presente documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición de las Naciones Unidas. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican juicio alguno de parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites, ni tampoco acerca de su sistema económico o su grado de desarrollo. Las calificaciones de "desarrollados", "industrializados" o "en desarrollo" se utilizan únicamente para facilitar la presentación estadística y no entrañan necesariamente un juicio sobre la etapa a la que pueda haber llegado determinado país o zona en el proceso de desarrollo. La mención de empresas o productos comerciales no entraña juicio de valor alguno de parte de la ONUDI. Las opiniones, figuras y estimaciones expuestas son responsabilidad de los autores y, por lo tanto, no deben considerarse como opiniones que lleven el respaldo de la ONUDI.

COMENTARIOS

Los comentarios y preguntas sobre los temas planteados en este informe son bienvenidos y pueden dirigirse a dti@unido.org Copyright © de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2020.

RECONOCIMIENTOS

Este documento fue preparado por el Departamento de Digitalización, Tecnología e Innovación de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), bajo la supervisión del Sr. Bernardo Calzadilla-Sarmiento, Director Gerente de la Dirección de Digitalización, Tecnología y Agroempresas y con la contribución técnica del Sr. Fabio Russo, Oficial Superior de Desarrollo Industrial y la Sra. Manuela Eyvazo, Experta en Cadenas de Valor y Desarrollo de clusters.

Este documento se basa en trabajo del Sr. Christoph David Weinmann, experto de la ONUDI, y en la publicación original "Guidelines for Micro, Small and Medium Enterprises: Business Recovery in the Wake of COVID-19 Pandemic", publicada como respuesta inmediata para apoyar a las MIPYMES de China a hacer frente a la crisis de la pandemia en abril de 2020. El documento original fue preparado por la Oficina Regional de la ONUDI en China bajo la orientación del Sr. Jian Ma, oficial nacional de programas, y el Sr. Hongfei Yue, experto nacional de la ONUDI.

Esta versión se ha beneficiado de las valiosas observaciones formuladas por la Sra. Aurelia Calabro, Directora y Representante de la ONUDI en Etiopía, el Sr. Bassel Al-Khatib, Jefe de la División de Coordinación Regional de la ONUDI para la región Árabe, el Sr. Cristiano Pasini, Representante de la ONUDI en Colombia, el Sr. René van Berkel, Representante de la ONUDI en la India y el Sr. Raymond Tavares, Oficial Superior de Desarrollo Industrial de la ONUDI, así como del apoyo administrativo de Gulnaz Azimbayeva, Asistente de Equipo en la Dirección de Digitalización, Tecnología y Agroempresas de la ONUDI.

La traducción de este documento al español fue realizada con el apoyo de la División de Coordinación Regional para América Latina y el Caribe.



PRÓLOGO



La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) es un organismo especializado de las Naciones Unidas con el mandato de promover un desarrollo industrial inclusivo y sostenible (DIIS). Este mandato es fundamental para el logro de la Agenda 2030 y el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)

9: "Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación", que está directa e indirectamente interrelacionado con el logro de los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La pandemia mundial de COVID-19 está ejerciendo una inmensa presión sobre las sociedades y economías de los países de todo el mundo. Se están sintiendo grandes trastornos en todos los sectores económicos y sociales. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se espera que la economía mundial experimente su peor recesión desde la Gran Depresión del siglo pasado. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que el impacto en las cifras de empleo será muy negativo. En un momento en que la comunidad mundial está decidida a intensificar la acción a través del Decenio para la Acción, la crisis de COVID-19 amenaza con afectar profunda y negativamente a la aplicación y el logro de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático.

Las microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) proporcionan efectivamente la mayoría de los empleos en la economía mundial. Muchas de ellas participan en actividades industriales y un número considerable está directamente vinculado a las cadenas de valor o conglomerados mundiales, regionales y locales.

La industria se ve afectada por esta crisis tanto del lado de la oferta como la demanda. En los casos en que se están interrumpiendo las actividades económicas, la recuperación de las MIPYMES es fundamental para ayudar a superar la crisis y apoyar el mantenimiento de los medios de vida. Mientras no se contenga suficientemente la pandemia, la preparación de las MIPYMES para la continuidad de sus actividades es fundamental para mantener las actividades económicas. Tanto la recuperación como continuidad de las actividades son elementos importantes para garantizar que el impacto de la crisis se reduzca al mínimo y que se mejore la capacidad de recuperación.

En el marco de respuesta de la ONUDI, y en concordancia con nuestro mandato, nuestra respuesta consiste en dar prioridad al rescate de las empresas y los ecosistemas industriales existentes, ya que éstos impulsan la creación de valor de los países y generan empleo e ingresos para los hogares. Este es nuestro enfoque al responder para prepararnos ante la crisis sanitaria y contener las consecuencias económicas; para responder con soluciones inclusivas, sostenibles y crear capacidad de recuperación, adaptar el sector productivo para recuperar y transformar mediante un desarrollo industrial inclusivo y sostenible.

Dada la magnitud de la crisis, esta guía se ha elaborado de manera genérica para que sea pertinente para el mayor número posible de empresas. La guía puede ser utilizada por todos los tipos de empresas para hacer frente a los efectos de la pandemia de COVID-19. También proporciona muchas sugerencias sobre las normas internacionales existentes y su aplicación, así como fuentes relacionadas con la transformación de la industria a las que las empresas podrían referirse en apoyo de sus acciones para hacer frente a las amenazas o interrupciones de sus actividades.

Li Yong

Director General de la ONUDI

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

COVID-19	Enfermedad causada por el coronavirus de tipo 2 (SARS-CoV2)
DIIS	Desarrollo Industrial Inclusivo y Sostenible
EPP	Equipo de protección personal
FODA	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
ISO	Organización Internacional de Normalización
ITC	Centro de Comercio Internacional
MIPYMES	Microempresas y pequeñas y medianas empresas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PDCA	Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (estructura básica del ciclo de gestión de calidad)
UML	Unidad de moneda local
UNDRR	Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y RECUADROS

G.01	Marco de respuesta de la ONUDI	14
G.02	Ciclo de gestión del riesgo de desastres	15
B.03	Cómo se concibió esta guía	16
G.04	Pasos en un proceso de recuperación de empresas tras un desastre	17
G.05	Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA) para la planificación de la continuidad del negocio	18
B.06	ISO 22301:2019 Sistemas de gestión de la continuidad del negocio	19
T.07	Acciones de recuperación de negocios de "Sobrevivir Propietarios SA" — Ejemplo	20
B.08	¿Está ajustando su estrategia de comunicación empresarial a COVID-19?	27
B.09	"Coopetición"	28
B.10	Utilizar un análisis " FODA " para evaluar las condiciones generales	29
B.11	El propietario-administrador necesita tener la última palabra	30
B.12	Salir de su negocio (si es necesario)	31
B.13	La recuperación de los negocios en un mundo digitalizado	33
B.14	Si no puede evitar la reestructuración para recuperarse - errores a evitar	35
B.15	ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo (OHS)	37
B.16	ISO 56002:2019 Sistema de gestión de la innovación	39
B.17	¿Por qué debería aplicarse un principio de precaución a la continuación de los negocios?	42
G.18	Evaluación del riesgo de desastres para la MIPYME	47
B.19	¿Se esperaba la pandemia de COVID-19 en su empresa?	48
B.20	ISO 31000:2018 Gestión de riesgos	49

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1: Introducción	12
1.1 ¿POR QUÉ RECUPERAR Y CONTINUAR CON EL NEGOCIO?	15
1.2 PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL NEGOCIO	17
1.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LAS ACTIVIDADES	18
1.4 PREGUNTAS GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	19
Capítulo 2: Camino a la recuperación de los negocios	22
2.1 ACCIONES INMEDIATAS	24
2.2 PREPARÁNDOSE PARA LA RECUPERACIÓN	25
2.3 BALANCE DE SITUACIÓN DE NEGOCIO: ¿HA LLEGADO A ÉL LA PANDEMIA?	27
2.3.1 MANTENERSE A FLOTE: POSICIÓN FINANCIERA	27
2.3.2 OBSERVANDO LAS MAREAS: CAMBIOS EN EL MERCADO	28
2.3.3 SABER LO QUE PUEDE AFECTAR SU RUMBO: LAS CONDICIONES GENERALES DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19	29
2.4 EVALUACIÓN DEL PROPIETARIO	30
2.5 PLAN DE RECUPERACIÓN	32
2.6 FINANCIAMIENTO Y FINANZAS	34
2.7 REAPERTURA	36
2.7.1 EMPLEADOS	36
2.7.2 UBICACIÓN	37
2.7.3 EQUIPO	38
2.7.4 INVENTARIO	38
2.7.5 COMERCIALIZACIÓN	38
2.7.6 PRECIOS	39
2.7.7 OTROS ASUNTOS	39

Capítulo 3: Construyendo la resistencia: Preparación de un plan de continuidad de negocios	40
3.1 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO PARA EL COVID-19	42
3.1.1 ORGANIZAR UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ	43
3.1.2 IDENTIFICAR Y EVALUAR LAS PRIORIDADES	44
3.1.3 DESARROLLAR SOLUCIONES PROVISIONALES	46
3.2 PREPARACIÓN PARA OTROS TIPOS DE DESASTRE	47
Anexos: Plantillas y ejemplos	50
A.1 EVALUACIÓN DE LOS DAÑOS (PLANTILLA)	52
A.2 NECESIDADES PERSONALES ACTUALES (PLANTILLA)	53
A.3 CUENTAS POR PAGAR, TABLAS DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR RESPECTIVAS (PLANTILLA)	54
A.4 ANÁLISIS FODA (EJEMPLO)	55
A.5 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE LA REAPERTURA (EJEMPLO)	56
A.6 IMPACTOS COMERCIALES IDENTIFICADOS (PLANTILLA/EJEMPLO)	57
A.7 RECONSTRUIR MEJOR — RECUPERACIÓN RESILIENTE	58
A.8 SELECCIÓN Y USO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL	60
A.9 SI SE DISPONE DE APOYO ESPECÍFICO PARA LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS	61
A.10 ENLACES ÚTILES PARA LA RECUPERACIÓN — FUENTES DE LA ONUDI	62
A.11 ENLACES ÚTILES PARA LA RECUPERACIÓN — ORGANISMOS AFINES DE LAS NACIONES UNIDAS Y OTROS ORGANISMOS INTERNACIONALES	63
A.12 PICTOGRAMAS DE ORIENTACIÓN PARA LAS MIPYMES	64



CAPÍTULO 1

Introducción

1.1	¿POR QUÉ RECUPERAR Y CONTINUAR CON EL NEGOCIO?	15
1.2	PROCESO DE RECUPERACIÓN DEL NEGOCIO	17
1.3	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LAS ACTIVIDADES	18
1.4	PREGUNTAS GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	19

Esta guía está dirigida a los propietarios, gerentes y personal de microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que buscan orientación a la hora de contrarrestar los efectos que la pandemia de COVID-19 puede tener en sus negocios.

Las organizaciones e individuos que ayudan a las MIPYMES al contrarrestar el cierre de empresas causado por el COVID-19 también podrían considerar el uso de esta guía.

La guía se ha elaborado en el marco de la respuesta de la ONUDI a la pandemia de COVID-19, presentada en su documento de posición "Respondiendo a la crisis: Construyendo un futuro mejor", publicado en mayo de 2020. En el documento se esboza el enfoque de la Organización durante los próximos 12 a 18 meses,

que se basa en pilares mutuamente inclusivos, es decir, asociaciones para acelerar la respuesta mundial, conjuntos integrados de servicios adaptados a la situación y las necesidades particulares de cada Estado Miembro, la creación de capacidades y el intercambio de conocimientos basados en la experiencia adquirida, las mejores prácticas y las mejores tecnologías disponibles.

Estos paquetes de servicios, que incluyen medidas para 1) preparar y contener, 2) responder y adaptar y 3) recuperar y transformar, tienen por objeto apoyar a los países con enfoques de recuperación socioeconómica amplios, orientados hacia resultados de desarrollo industrial inclusivo y sostenible (DIIS) a escala.



Fuente: Documento de posición de la ONUDI "Respondiendo a la crisis. Construyendo un futuro mejor"

La publicación de una orientación para empresas que abarque una gama más amplia de tamaños (micro, pequeñas y medianas), algunas con un solo nivel de gestión y otras con dos o tres, algunas menos formalizadas y otras con sistemas de gestión de calidad, siempre conlleva el riesgo de sobrecargar a algunas y desbordar a otras. Se ruega a los lectores que consideren que no todos y cada uno de los artículos mencionados aquí se ajustarán perfectamente a un tipo de negocio específico. Sin embargo, los autores confían en que la mayoría de las empresas puedan encontrar pistas para afrontar mejor el impacto de la pandemia de COVID-19.

1.1 ¿Por qué recuperar y continuar con los negocios?

Esta guía trata la pandemia de COVID-19 como un desastre. Un desastre puede describirse como una grave perturbación del funcionamiento de una comunidad o sociedad que implica pérdidas e impactos humanos, materiales, económicos o ambientales generalizados, que exceden la capacidad de la comunidad o sociedad afectada para hacer frente a la utilización de sus propios recursos.¹ Aunque a menudo son causados por la naturaleza, los desastres también pueden tener origen humano. La literatura internacional sobre gestión de desastres suele clasificar las epidemias y pandemias como desastres.

El hecho de que se declare formalmente un desastre no es imperativo en el contexto de esta guía. Lo importante

en este caso es reconocer que una situación de tipo desastre puede someter a las empresas afectadas a una tensión considerable e incluso al fracaso de las empresas menos afortunadas o menos capaces de responder directamente. Si bien la pandemia de COVID-19 no implica la destrucción física de las empresas que se relaciona con desastres naturales como inundaciones o terremotos, la situación de una pandemia tiene muchas similitudes a éstos, al producirse los efectos en las empresas como un choque (sin advertencia previa) y porque un número importante de empresas se ven afectadas en muy poco tiempo.

G.02 - Ciclo de gestión del riesgo de desastres



Fuente: UNDRR

Considerando la pandemia de COVID-19 como "desastre" en el ciclo de gestión del riesgo de desastres (véase el gráfico G.02 arriba), los gobiernos suelen organizar una "respuesta" al desastre en la que participa la sociedad al completo y a todos los niveles.

- ▶ En base a que la "respuesta" contribuye a la contención de la pandemia, se abren oportunidades para la "rehabilitación y recuperación" y es necesario aprovecharlas para que la vida vuelva "a la normalidad" o a ser "mejor que antes", en la medida de lo posible, dependiendo de los daños que haya dejado el desastre.
- ▶ En los casos en que la contención del COVID-19 sea limitada durante la "respuesta", las estrategias para la "rehabilitación y recuperación" y la forma de lograr la "normalidad" o cualquier estado que pueda considerarse "mejor que antes" pueden diferir sustancialmente.

En el momento de redactar el presente informe, la pandemia de COVID-19 cuenta con "réplicas" (nuevos brotes en los que se creía que el virus estaba contenido), habiendo repercusiones sustanciales que se sienten en todo el mundo porque muchas empresas están conectadas a través de cadenas de valor mundiales, regionales y/o locales. **Encontrar la mejor combinación de medidas de respuesta para hacer frente a la pandemia y, al mismo tiempo, mantener las actividades económicas que sustentan los medios de vida y el bienestar de las comunidades de todo el mundo, es una tarea difícil para todos los países y la comunidad mundial en su conjunto. Las MIPYMES deben esperar vivir con las incertidumbres conexas hasta que se contenga la pandemia o se desarrollen vacunas eficaces contra el COVID-19 y la población pueda ser vacunada.**

¹ Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNDRR)



B.03 - Cómo se concibió esta guía

Hay varios tipos de empresas que pueden considerarse como microempresas, pequeñas y medianas empresas para poder ofrecer una orientación rápida que se ajuste perfectamente a cada empresa en cuestión. La especialización de las empresas puede ir desde la elaboración de productos agrícolas y alimentos, pasando por el trabajo de la madera y la carpintería, el trabajo de los metales, los textiles y las prendas de vestir, hasta los productos químicos y la tecnología de la información, por nombrar sólo algunos, y sin mencionar siquiera el sector de los servicios. Pueden emplear desde cinco hasta, tal vez, cientos de personas. Asimismo, las MIPYMES pueden estar situadas en un epicentro de la pandemia de COVID-19 o en regiones y zonas climáticas completamente diferentes, directamente o indirectamente, o no haber sido aún afectadas por su repercusión. Pueden operar en diferentes entornos socioculturales y tener diferentes estilos de comunicación y de gestión, teniendo que hacer frente a diferentes hábitos y actitudes. La capacidad de sus comunidades locales para vigilar, contener y tratar la enfermedad puede variar mucho, así como su capacidad para asegurar la sostenibilidad de sus economías en situación de estrés. Algunas MIPYMES sobreviven en las terribles circunstancias de un conflicto violento continuo.

No sólo hay una gran variación entre los tipos de empresas, sino que también entre las empresas en cuanto al grado en que se ven afectadas por el COVID-19. Es posible que algunas empresas aún no se hayan visto afectadas negativamente, mientras que otras pueden haber perdido personal clave y clientes frente a la competencia debido al cese de sus actividades, haber visto perecer sus existencias durante el prolongado período de cierre, o simplemente haberse quedado sin efectivo.

No hay soluciones universales para estos problemas. En algunos casos, puede ser posible retomar la situación en que se encontraba el negocio antes de la pandemia o el cierre, en otros, el negocio puede necesitar un giro, por ejemplo, si los compradores de sus productos estaban atendiendo al sector turístico, al poder necesitar éste un tiempo prolongado para recuperarse debido a las restricciones de viajes. Algunas empresas pueden incluso enfrentarse a un cierre inevitable. La experiencia de la recuperación de desastres en todo el mundo muestra que las empresas también pueden experimentar un declive y una quiebra durante la fase que sigue a un desastre, incluso si han sobrevivido al propio desastre, debido a no haber sido conscientes de la situación del mercado cambiante a raíz de un desastre.

Por lo tanto, esta guía es de carácter genérico. Puede ser utilizada por empresas de cualquier tipo para identificar sistemáticamente los posibles problemas e intentar resolverlos lo antes posible a fin de superar las dificultades durante la pandemia de COVID-19.

La orientación se centra en la "recuperación empresarial" y la "planificación de la continuidad de las actividades" en las microempresas y pequeñas y medianas empresas.

- ▶ Bajo "**recuperación**" se entiende el restablecimiento y, cuando proceda, la mejora de las instalaciones, los medios de vida y las condiciones de vida de las comunidades afectadas por un desastre, incluidos los esfuerzos por reducir los factores de riesgo de desastre. La "recuperación de empresas" forma parte de ese esfuerzo y ya está comenzando en algunos lugares.
- ▶ La "**planificación de la continuidad de las actividades**" se refiere al elemento de preparación en el ciclo de gestión de los riesgos de desastre. La Organización Internacional de Normalización (ISO) define un plan de continuidad de las actividades como procedimientos documentados que orientan a las organizaciones para responder, recuperar, reanudar y restablecer un nivel de funcionamiento predefinido tras una interrupción.²

La mayoría de las MIPYMES no tienen planes de continuidad de negocio. Han sido golpeadas por el COVID-19 sin estar preparadas y necesitan trabajar en su recuperación en ausencia de tales planes. Otras aún no se han visto afectadas y todavía pueden prepararse.

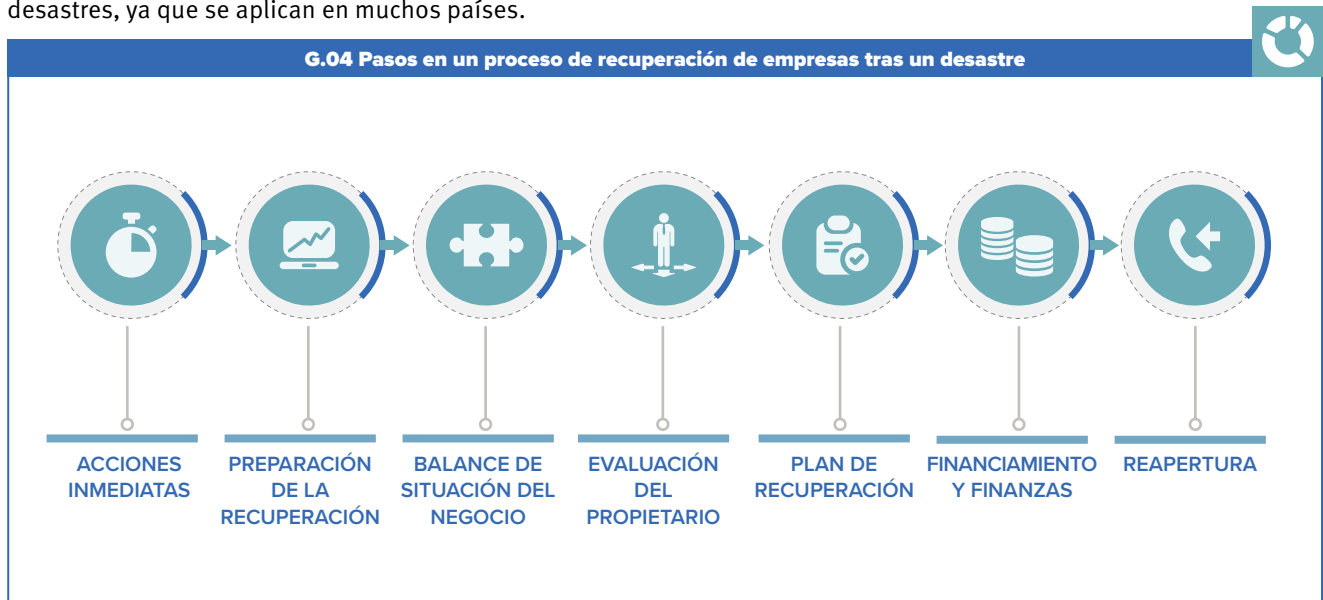
Las MIPYMES que se recuperen durante la pandemia encontrarán útil la elaboración de planes de continuidad de la actividad para estar mejor preparadas para nuevas oleadas de la pandemia o brotes de otras enfermedades infecciosas en el futuro. Pueden aprovechar su experiencia con el COVID-19 para elaborar sus planes. Las que no tienen experiencia pueden planificar basándose en evaluaciones de riesgos y en la elaboración de escenarios para su situación. Por lo tanto, es recomendable que los planes de continuidad de la actividad también sean preparados para otros tipos de desastre.

2) ISO 22301. Véase el recuadro B.06

1.2 Proceso de recuperación del negocio

La presente orientación sigue los pasos típicos de las evaluaciones de empresas que se utilizan después de los desastres, ya que se aplican en muchos países.

En el gráfico que figura a continuación se muestran los pasos del proceso de recuperación de empresas.



Fuente: ONUDI

Estos pasos también podrían considerarse iteraciones ya que el tema de estos pasos no cambia completamente. Se observa con mayor profundidad, pasando de valoraciones rápidas a análisis más detallados, mientras que durante el

proceso se destacan diferentes aspectos. Los principios que guían el proceso de recuperación de empresas se basan en la noción de qué es importante:



Ser rápido y realista en la comprensión de la situación del negocio durante la pandemia de COVID-19 y los diferentes escenarios de respuesta comunitaria, nacional y/o internacional;



Hacer un esfuerzo para identificar los factores clave que determinan la rentabilidad futura del negocio a la luz de estos escenarios;



Asegurarse de que los planes de recuperación de empresas elaborados sean lo suficientemente sólidos como para permitir la continuidad de la empresa con diversos grados de respuesta (incluidos los cambios entre cierres completos y relajaciones, tanto graduales como repentinas);



Comprobar si hay alguna forma de aplicar el principio de "reconstruir mejor" (es decir, aprovechar la crisis para reducir los riesgos empresariales, como las pandemias, y posiblemente también para mejorar y/o ampliar el negocio);



Minimizar las pérdidas cuando la viabilidad financiera no sea factible.

En general, es importante comprender que la recuperación de las empresas debe conducir a buenos resultados comerciales para que las empresas afectadas sean sostenibles. No se gana nada con la recuperación de empresas que están destinadas a operar con pérdidas y empobrecerán a sus propietarios. Mientras que continuar donde se detuvieron antes de la pandemia de COVID-19

podría ser factible para algunas empresas, un número importante de empresas tendrá que ajustarse al entorno de mercado cambiante que suele acompañar a una situación de desastre, y sobre todo cuando ésta alcanza una extensión mundial como es el caso de la pandemia de COVID-19.

1.3 Proceso de planificación de la continuidad de las actividades

Dado que la mayoría de las MIPYMES no cuenta con planes de continuidad de negocios actualmente, esta publicación asigna a la recuperación de los negocios la más alta prioridad con el fin de ser útil para aquellos negocios que ya han sido golpeados por la pandemia de COVID-19. Sin embargo, lo ideal es que la planificación de la continuidad de las empresas se haga antes de que ocurra un desastre. Es una herramienta para prepararse antes de que ocurra un desastre.

Se invita a las MIPYMES que se han visto afectadas por la pandemia de COVID-19 a que aprendan de su experiencia (lo que ocurrió, lo que no funcionó y lo que funcionó) para elaborar un plan de continuidad de las actividades para las nuevas oleadas de la pandemia (que probablemente den lugar a cambios en las medidas de respuesta), de modo que estén mejor preparadas que antes.

Las MIPYMES que no se han visto afectadas (todavía) o que se han beneficiado como consecuencia de la pandemia de COVID-19 pueden utilizar las técnicas de escenarios y los conocimientos adquiridos de los socios comerciales afectados, las asociaciones empresariales, las estructuras de apoyo y los informes de los medios de comunicación más fiables para elaborar sus planes de continuidad empresarial en caso de que la pandemia de COVID-19 les afecte en una etapa posterior.

Como todos los planes, los planes de continuidad de negocio se basan en suposiciones sobre la realidad. Tratan de anticipar lo que podría suceder si el COVID-19 golpea a la comunidad donde se encuentra la MIPYME o a la cadena de valor en la que la que se integra. Por lo general, estos planes deben incluir las respuestas que se esperan en la comunidad y el comportamiento de la población y los mercados. También es útil comprobar los planes para verificar si están completos o si existen impedimentos prácticos para su aplicación que no se hayan reconocido durante el proceso de planificación.

Para asegurarse de que el plan es factible, es recomendable utilizar uno de los procedimientos comunes de gestión de la calidad: el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) en el que el hacer sigue al planificar, y en el que se comprueba si lo que se hizo funcionó bien o puede mejorarse, y actuar (tomar medidas) para mejorar un plan. En la gestión de la calidad este es un proceso continuo. Sin embargo, para los planes de continuidad de las actividades no es necesario esperar a que ocurra el siguiente desastre para aplicar el plan, sino que se puede simular un evento de desastre mediante un ejercicio que involucre a su personal para comprobar si el plan es viable.

G.05 - The Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle for business continuity planning



Fuente: ONUDI

Así es como se preparan los servicios de emergencia. No hay razón para no estar preparados para proteger activos (personas, inversiones realizadas, espacio de mercado ganado, datos e información, propiedad intelectual, etc.) y minimizar las pérdidas (de vidas, de salud, de equipos, de conocimientos, etc.) durante una emergencia. En el caso de actividades esenciales que no pueden depender de otros para ayudar en caso de emergencia como el transporte realizado por buques de navegación marítima que transportan mercancías comercializadas en todo el mundo, se realizan simulacros semanales para asegurar una buena preparación.

En lo que respecta a las operaciones de una empresa, merece la pena planificar la mejor manera de continuar el negocio ante los efectos potencialmente dañinos de la pandemia de COVID-19, al tiempo que se protege la salud y se salvaguardan las vidas. Si se posee la capacidad necesaria, también debería planificarse la continuación de operaciones ante la posibilidad de que ocurran otros tipos de desastre (véase el capítulo 3.2).



B.06 - ISO 22301:2019 Sistemas de gestión de la continuidad del negocio

La ISO ha desarrollado un gran número de normas que las MIPYMES pueden aplicar a niveles muy diferentes, y que encarnan lo que podría considerarse como el estado de la situación o la mejor práctica actual. Muchas normas son de naturaleza puramente técnica. Pero también hay normas importantes, que se refieren a los procesos de gestión, por ejemplo, los sistemas de gestión de la calidad. Las MIPYMES integradas en las cadenas de valor internacionales o mundiales, en particular las del sector manufacturero, deben conocerlas bien.

Lo que es menos conocido es que la ISO también ha elaborado una norma para los sistemas de gestión de la continuidad de las actividades. A la luz de la pandemia de COVID-19, la norma ha sido publicada y puede consultarse en inglés bajo:

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

También hay una versión disponible en francés (mayo de 2020).

- ▶ Se alienta a las MIPYMES que ya están aplicando sistemas de gestión basados en las normas de la ISO, certificadas o no, a que comprueben si deberían integrar la planificación de la continuidad de las actividades de la ISO, de conformidad con la norma ISO 22301:2019, en su sistema de gestión existente para maximizar la eficacia y asegurar la coherencia de los enfoques.
- ▶ Se invita a las MIPYMES que no estén aplicando sistemas de gestión basados en la ISO en este momento a que consulten la norma ISO 22301:2019 como referencia para las mejores prácticas, mientras elaboran sus planes de continuidad de las actividades.

1.4 Preguntas guía para la planificación de acciones

Esta guía está basada en el uso de preguntas clave. Al responder a las preguntas clave para un negocio específico, se podrá decidir la mejor manera de avanzar. La mayoría de las preguntas se centran en los parámetros clave de éxito para cualquier tipo de negocio. Las preguntas para clientes potenciales de la sección 2 han de servir como punto

de partida para averiguar dónde y cómo continuar en el camino de recuperación de una empresa. Las preguntas de la sección 3 tratan sobre aspectos que la planificación de la continuidad de la actividad suele requerir.



Algunas empresas medianas y grandes suelen disponer de un mayor número de personal y más recursos para elaborar soluciones para sus operaciones, posiblemente más complejas. Eso está bien. Tome todos los recursos disponibles para recuperar, o para planificar la continuidad del negocio. Parte del personal puede haber recibido capacitación en análisis de negocios y herramientas, su educación y capacitación y sus años de experiencia. En este sentido no se trata de reinventar la rueda, así como no se deben simplificar demasiado los análisis;



Por otra parte, muchas MIPYMES pueden tener que arreglárselas con menos personal y recursos para desarrollar sus soluciones. En los casos en que los propietarios-administradores o el personal clave o sus familias se han visto directamente afectados por el COVID-19, es posible que los recursos humanos se reduzcan inmediatamente y que sus empresas tengan que recuperarse "con un mínimo" de experiencia y conocimientos de gestión. Esta guía se adapta más a las necesidades específicas de este tipo de empresas que a las de las empresas más grandes;



Dicho esto, todas las empresas deberán abordar el mismo tipo de cuestiones planteadas en esta guía durante la recuperación de un desastre como la pandemia de COVID-19, y en la planificación de la continuidad si aún no se han visto afectadas.

El criterio clave que suele separar a las MIPYMES de las grandes empresas es que la mayoría de las MIPYMES son gestionadas directamente por sus dueños.

Por esta razón, la perspectiva del propietario es importante durante la recuperación de un desastre.



Como propietario o gerente de un solo negocio, la situación personal y las visiones personales tienen un impacto significativo en el éxito potencial de un negocio. Cada persona tiene sus propias ambiciones, diferentes limitaciones y posibilidades en diferentes etapas de la vida, y nadie puede ser obligado a dirigir un negocio. En ese sentido, puede que algunas personas vean una crisis inducida por el COVID-19 como una oportunidad para tomar una decisión de salida;



Especialmente las empresas medianas o grandes pueden tener ya sus propios planes de continuidad de negocio para diferentes tipos de emergencias. Si su empresa tiene tales planes, úselos para hacer frente al desastre del COVID-19. Si no tiene tales planes, piense en ellos para el futuro una vez que haya recuperado con éxito su empresa o haya iniciado una nueva después de esta crisis.

Cada persona tiene sus propias preferencias y estilos de trabajo. Su empresa puede tener plantillas y procedimientos permanentes que han sido probados a lo largo del tiempo y que han demostrado ser útiles en la práctica con su personal, clientes y proveedores. No importa qué plantillas utilice, normalmente incluirán algún tipo de planes de acción.

Recomendamos hacer una entrada en su plan de acción, llamémoslo "acciones de recuperación de negocios" o "Plan de recuperación de negocios".

En todas las preguntas de esta guía se considera que la respuesta implica que hay algo importante o útil que hacer. Lo mismo se aplicaría a las "acciones de continuidad de la actividad" o a un "plan de continuidad de la actividad". El número de entradas en sus planes aumentará a medida que avance en la planificación, reuniendo información adicional, hasta que haya cubierto suficiente terreno. Si la lista se hace más larga, es probable que desee clasificarla por plazos o por persona responsable para facilitar el seguimiento.

T.07 - Acciones de recuperación de negocios de "Sobrevivir Propietarios SA" — Ejemplo

No.	Pregunta o asunto	Acción requerida	Persona responsable	Fecha límite
1	¿Está todo el personal local sano y seguro?	Contactar con los empleados para verificar su situación de salud personal (y la de su familia), así como su capacidad y disposición para trabajar. Registrar las razones si no pueden o no están listos para regresar y preguntar si hay alguna necesidad específica de apoyo.	Gerente de personal	04 de junio
2	¿Están todos los trabajadores migrantes sanos y seguros?	Contactar a cada trabajador migrante para verificar su situación de salud personal, así como la capacidad y la disposición para trabajar. Inspeccionar la vivienda y las condiciones sanitarias para los que se alojan en los dormitorios junto a la fábrica.	Gerente de personal	04 de junio
3	Determinar las entradas de efectivo previstas durante los próximos 90 días	Cuentas por cobrar de cheques hasta el 31 de agosto.	Contabilidad	03 de junio
4	Relanzar la comunicación general	Elaborar una estrategia de comunicación (mensaje clave: "Estamos en marcha. Volveremos a recibir envíos regulares a su puerta a mediados de junio") y aprovechar la oportunidad para lanzar un sitio web (encontrar un estudiante de informática que pueda ayudar a elaborar el concepto para el sitio web.)	Gerente de ventas	04 de junio
5	Informar a los clientes clave	Llamar a los clientes clave personalmente para explicar la situación, reconstruir la confianza, y tratar de obtener estimaciones para los pedidos del próximo trimestre.	Propietario-gerente	06 de junio
6	Intercambiar información con la organización de miembros de empresas locales y/o representantes de grupos o sectores	Explorar cuál es la situación de otras empresas locales, qué medidas están adoptando otras empresas, cómo se evalúa la situación en su sector, qué actividades se están organizando para representar los intereses de las pequeñas empresas durante la pandemia y qué contribuciones puede hacer en este contexto	Propietario-gerente	07 de junio
7	¿Es el personal capaz de volver a la ubicación del negocio?	Verificar las opciones de transporte para que el personal venga a trabajar.	Gerente de personal	05 de junio
8	Verificar el estado de pedidos de los clientes	Contactar con los clientes A, B, C, D para reconfirmar los pedidos w, x, y, z.	Gerente de ventas	03 de junio
9	Verificar la situación del proveedor	Contactar con los principales proveedores y discutir/evaluar su capacidad prevista de entrega. Discutir las opciones para cancelar o retrasar los pedidos ya hechos antes del desastre en línea con la demanda de los clientes después del desastre (punto 4).	Propietario-gerente	03 de junio
10	Asegurar el suministro básico de materiales para la salud e higiene ocupacional (obligatorio y recomendado)	Calcular las cantidades necesarias de desinfectantes, detergentes, jabones y/o desinfectantes. Especificar el tipo y calcular el equipo de protección personal necesario (por ejemplo, mascarillas, protectores faciales, guantes protectores) en cada lugar de trabajo. Presentar las listas al propietario para su aprobación y compra.	Ingeniero jefe con los jefes de sección y almacenamiento	04 de junio

T.07 - Acciones de recuperación de negocios de "Sobrevivir Propietarios SA" — Ejemplo

No.	Pregunta o asunto	Acción requerida	Persona responsable	Fecha límite
11	Evaluar si se está haciendo lo suficiente para gestionar los riesgos de la pandemia	Clasificar a los empleados por los riesgos de exposición. Revisar las instrucciones de trabajo y seguridad para los trabajadores del transporte y el personal de ventas (en el exterior y en los viajes).	Gerente de personal	08 de junio
12	Reducir los riesgos de exposición de los empleados	Rediseñar los flujos de trabajo y los procedimientos para reducir al mínimo el contacto directo entre los empleados y entre éstos y los clientes. Determinar los procedimientos de selección para el acceso a los locales y el registro de la presencia. Crear una sala o área de aislamiento designada para las personas que desarrollen o muestren cualquier síntoma de COVID-19.	Ingeniero jefe	06 de junio
13	Poner en práctica determinadas opciones para acelerar las entradas de efectivo	Revisar las existencias para ver si hay productos terminados que puedan venderse rápidamente. Acelerar la venta de activos innecesarios.	Gerente de ventas/Ingeniero jefe	06 de junio/15 de junio
14	Mejorar la ventilación del lugar de trabajo	Añadir 8 ventiladores móviles adicionales en las esquinas. Limpiar y desinfectar el sistema de aire acondicionado y de filtración, incluyendo los conductos, y aumentar el rendimiento para asegurar una velocidad del aire de 0,20 m/s durante las operaciones normales.	Ingeniero jefe	08 de junio
15	Mejorar la protección contra la pandemia en el lugar de trabajo	Instalar protectores de plástico transparente contra estornudos entre las estaciones de trabajo de la fábrica.	Ingeniero jefe	08 de junio
16	Preparar entrenamiento	Preparar el plan de capacitación y los contenidos para todo el personal relacionados con los nuevos procedimientos, las medidas de seguridad industrial y el uso y la eliminación adecuados de los EPP. Determinar el mejor método de entrenamiento durante la pandemia COVID-19 (¡requisitos de distanciamiento social!). Comprobar si alguien (¿autoridad sanitaria? ¿vendedor? ¿organización de socios comerciales?) puede mostrarnos de forma fiable cómo almacenar, poner y quitar, limpiar y/o eliminar adecuadamente el EPP.	Gerente de personal	10 de junio
17	Preparar el reinicio del equipo	Revisar los procedimientos técnicos y de seguridad para reiniciar el equipo después de un tiempo de inactividad prolongado. Comprobar si se ha incumplido alguna de las fechas formales de inspección del equipo durante el cierre y si es necesario programarlas antes de reiniciarlo. Comprobar si algún distanciamiento social u otra normativa relacionada con COVID-19 nos obliga a realizar cambios en el funcionamiento del equipo y comprobar si los procedimientos modificados se ajustan a las normas de seguridad.	Ingeniero de mantenimiento	08 de junio
18	Pruebas del equipo	Inspeccionar el equipo de acuerdo con los manuales y normas y, con sujeción a la aprobación del ingeniero jefe de mantenimiento del 10 de junio y de la dirección, realizar una prueba de funcionamiento (de acuerdo con los procedimientos modificados, si los hubiera).	Ingeniero de mantenimiento	10 de junio
...

**Recordatorio:**

Este es sólo un ejemplo, incluyendo los plazos y las cifras. Las acciones específicas dependerán de cada negocio y deberán ajustarse a las leyes, reglamentos y normas aplicables.

Las preguntas de la guía siguen un orden lógico, basándose unas en otras y/o profundizando en cada etapa. Si no resulta posible responder a una pregunta, puede que la situación tenga que ser aclarada antes de proceder. Algunas preguntas podrían no ser aplicables a su negocio o situación específica, pudiendo ser obviadas en este caso. Sin embargo, la mayoría debería poder aplicarse a cualquier negocio. No olvide indicar quién será el responsable de entregar el análisis o de ejecutar la acción y el plazo respectivo para que pueda seguir adelante rápidamente.

En muchos casos, el mismo dueño o gerente de un negocio puede ser el encargado de entregar el plan. En los casos en que se necesite asistencia externa, también es legítimo recurrir a asesores externos, por ejemplo, contadores certificados, abogados, bancos y centros de servicios para pequeñas empresas.

Asimismo, ciertas preguntas podrían ser abordadas a través de consultas con clientes y proveedores. Muchas de las preguntas pueden necesitar ser consultadas con su personal.

Por último, dada la naturaleza de la pandemia de COVID-19, las preguntas principales de estas medidas no incluyen cuestiones más comunes a otros tipos de desastres como las guerras o los desastres naturales. Por ejemplo, daños o pérdida de locales comerciales, daños a la infraestructura, pérdida de activos y existencias comerciales, pérdida de bases de datos y documentos comerciales, protección contra el vandalismo y el robo, o cuestiones de obtención de acceso a los locales comerciales propiamente dichos, ya que la cantidad de estos casos será limitada durante la pandemia de COVID-19 y, por lo tanto, no forman parte de esta guía.



CAPÍTULO 2

Camino a la recuperación de los negocios

2.1 ACCIONES INMEDIATAS	24
2.2 PREPARACIÓN PARA LA RECUPERACIÓN	25
2.3 BALANCE DE SITUACIÓN DEL NEGOCIO: ¿HA LLEGADO A ÉL LA PANDEMIA?	27
2.4 EVALUACIÓN DEL PROPIETARIO	30
2.5 PLAN DE RECUPERACIÓN	32
2.6 FINANCIAMIENTO Y FINANZAS	34
2.7 REAPERTURA	36

Las preguntas principales que figuran a continuación, que pueden ser utilizadas para recordar las prioridades típicas que surgen durante la recuperación de una empresa afectada por el desastre de una pandemia, se agrupan por fases de recuperación. Se comienza con las preguntas inmediatas que surgen del desastre del COVID-19, y luego avanzan hacia evaluaciones más detalladas, que permitirán dar forma a una empresa para el tiempo posterior al desastre o a la pandemia en curso.

Algunas preguntas pueden reaparecer en diferentes fases, ya sea porque las evaluaciones iniciales serán

aproximadas o incluso por regla general y por lo tanto necesitan ser detalladas a medida que avanzan, o porque el foco cambia a medida que avanzan. Si todos los detalles ya estaban disponibles en una fase anterior, no habrá necesidad de repetir el análisis. Sin embargo, habrá que tener en cuenta que la situación del mercado puede haber cambiado como resultado del desastre del COVID-19, y que no necesariamente se podrá confiar en la información previa al desastre para llevar a cabo negocios después del desastre o en la continuación del mismo.

2.1 Acciones inmediatas

- ▶ ¿Alguno de los empleados está afectado (infectado o dañado de alguna otra manera) por el COVID-19?
- ▶ ¿Alguno de los familiares de su personal está afectado (infectado o dañado de alguna otra manera) por el COVID-19?
- ▶ ¿Alguno de los empleados o sus familiares están inseguros o angustiados como resultado de una cuarentena? Si es así, ¿puede ayudarles en este difícil período? ¿Qué apoyo necesitan?
- ▶ ¿La situación de sus trabajadores migrantes, si los hay, difiere de la situación del resto del personal? ¿Hay algo que deba hacer para evitar la propagación de COVID-19 en los alojamientos para trabajadores migrantes? Si alguien ya está infectado, ¿qué apoyo médico necesita proporcionar?
- ▶ ¿Podrá el personal volver al trabajo?
- ▶ Si es así, ¿qué obstáculos enfrentan para volver al trabajo?
- ▶ ¿Cuáles son las normas actuales que se aplican a los viajes de ida y vuelta?
- ▶ ¿Hay algo que pueda hacer para ayudar a sus empleados a volver al trabajo?
- ▶ Alternativamente: ¿Se necesita apartar personal por el momento?
- ▶ ¿Existe un beneficio potencial para el negocio de que el personal permanezca en casa y, por lo tanto, se extienda la cuarentena? ¿Puede el personal regresar por lotes partes a medida que el negocio aumenta su producción de nuevo, o todos tienen que estar presentes desde el día 1?
- ▶ ¿Existen posibilidades de mantener los servicios postventa para los clientes, aunque las condiciones de bloqueo no permitan actualmente mantener la producción?
- ▶ ¿Las instalaciones están operativas?
- ▶ ¿Pueden recibirse suministros de los proveedores (de otros lugares) y enviar productos a clientes (en otros lugares)?

- ▶ ¿Pueden recuperarse algunos suministros y existencias de productos semiacabados y acabados?
- ▶ ¿Es el equipo (todavía) seguro para operar?
- ▶ Si está asegurado, ¿se puso en contacto con su aseguradora para ofrecer una inspección in situ de cualquier daño que haya ocurrido entre el momento en que se vio obligado a cerrar y el momento en que volvió a entrar en sus instalaciones? (¡No empiece a limpiar antes de contactar a su aseguradora y acordar el procedimiento!)
- ▶ ¿Se registraron todos los suministros dañados y las existencias de productos semiacabados y acabados?
- ▶ ¿Se tomaron fotografías de los daños ocurridos como resultado del desastre?
- ▶ ¿Le proporcionó a su aseguradora su evaluación preliminar de los daños?³
- ▶ ¿Se guardan registros de los daños en caso de que se requieran para cualquier apoyo de socorro en caso de desastre?

2.2 Preparación para la recuperación

- ▶ ¿Se preparó una lista de actividades necesarias para la reapertura del negocio?⁴ (Pueden añadirse nuevos elementos.)
- ▶ Dado que el COVID-19 es una pandemia mundial, y que el COVID-19 puede desencadenar nuevos brotes en cualquier lugar y momento, ¿cuenta con suficientes suministros materiales disponibles para ocuparse de la protección de su negocio contra el COVID-19 (u otras pandemias) en los próximos meses? ¿Cuáles son las existencias razonables de desinfectantes y equipo de protección personal (EPP) que deberían estar disponibles y con qué frecuencia deberían sustituirse?
- ▶ ¿Existen procesos o flujos de trabajo que podrían modificarse para reducir la frecuencia de la interacción directa cara a cara de los empleados y reducir así los riesgos de transmisión del COVID-19 en el lugar de trabajo? ¿Hay alguna forma de limitar los riesgos de exposición en la interacción entre el personal de ventas y de transporte con los clientes?
- ▶ ¿Se puede mejorar la higiene del lugar de trabajo mediante la sensibilización o la formación específica de los empleados? ¿Puede asegurarse de que todos interioricen los conocimientos sobre cómo proteger mejor a los demás y a sí mismos? Dado que esta puede ser una nueva situación para todos los interesados, ¿se recordarán amablemente los unos a los otros si se cometen errores?
- ▶ ¿Cómo se mantendrá su empresa al día con el creciente conocimiento sobre el COVID-19 para asegurar la mejor protección posible del personal?
- ▶ ¿Pueden las autoridades sanitarias locales darle consejos más específicos o están completamente sobrecargadas debido a la pandemia? Si no, ¿qué recomendaciones tienen?
- ▶ ¿Se pierde dinero diaria- o semanalmente mientras no está operando? ¿Cuánto?
- ▶ ¿Creó y/o actualizó su lista de cuentas por pagar? ¿Ha clasificado por fecha de vencimiento? ¿Qué cuentas debe y cuándo se deben?
- ▶ ¿Cuánto dinero necesitan usted (y su familia) para vivir?⁵
- ▶ ¿A cuánto dinero puede acceder (dinero en efectivo, ahorros, otros ingresos, crédito, etc.)?

3) Véase en el Anexo A.1 una plantilla para calcular la evaluación de los daños

4) Véase un ejemplo sencillo en la sección 1.3 supra

5) Véase en el Anexo A.2 una plantilla para calcular sus necesidades actuales.

- ▶ ¿Pueden renegociarse los términos del préstamo (planes de pago)? ¿Cómo afectará esto a su flujo de caja?
- ▶ ¿Obtuvo información de la aseguradora sobre si el pago puede aplazarse? ¿En qué forma, y en qué momento recibirá este pago?
- ▶ ¿Necesita tomar alguna decisión rápida sobre la retención del personal en el futuro inmediato? ¿Hay algún obstáculo importante que pueda obligarle a prescindir de algunos de sus empleados?
- ▶ ¿Necesita reducir las horas de trabajo/jornadas de algunos de sus empleados hasta que el negocio esté genuinamente en marcha de nuevo? ¿Puede desplegar alternativamente al personal que desea retener en la implementación de cambios (rediseños, modificación de los flujos de trabajo, reparaciones, construcciones, etc.) que ya había planeado para mejorar su negocio?
- ▶ ¿Está proporcionando suficiente liderazgo durante esta fase para motivar a su personal a contribuir a la recuperación? ¿Se está asegurando de mantener a sus empleados informados sobre la situación de la empresa, para que tengan una buena comprensión de los posibles cambios en las rutinas y prioridades actuales?
- ▶ ¿Puede cumplir con todos los pedidos de tus clientes? ¿Se han perdido algunos pedidos a favor de la competencia? (Si aún no se han perdido, informe a sus clientes sobre el retraso y cuándo esperar la entrega).
- ▶ ¿Existen pedidos estándar (programados regularmente) que usted cumple y de los que necesita hablar con clientes específicos?
- ▶ En los casos en que no se pueda cumplir los pedidos en este momento, ¿se informó a los clientes y se les ayudó a cumplir con los pedidos de otros proveedores hasta que pueda volver a entregarlos?
- ▶ ¿Puede trabajar con sus clientes para idear una estrategia que les ayude a seguir recibiendo los bienes o servicios que su negocio suele proporcionar?
- ▶ En caso de que los pedidos hayan sido cancelados por sus clientes o no se pueda continuar directamente con su producción, ¿se pueden cancelar los pedidos que ha hecho a sus proveedores?
- ▶ ¿Ha habido contacto con los proveedores sobre los calendarios de pago? (Puede solicitar una reprogramación debido a la interrupción que le impidió utilizar los suministros que ellos habían entregado.)
- ▶ ¿Se necesita posponer la compra de suministros por el momento?
- ▶ ¿Tiene su empresa un sitio web activo? En caso afirmativo, ¿debería cerrarse o deberían colocarse mensajes para informar a los clientes y posiblemente a los proveedores sobre lo que ha sucedido y cuándo se espera que vuelva a funcionar el negocio?
- ▶ ¿Hay otros medios para llegar a sus clientes y mantenerlos conectados e informados?
- ▶ Si sus clientes no están en condiciones de comprar sus productos en este momento, ¿hay alguna conversión rápida que pueda hacer en sus procesos de producción para producir productos que tengan una fuerte demanda para que las personas puedan afrontar mejor la pandemia?
- ▶ ¿Es posible que todavía pueda vender con un descuento o de otra manera deshacerse adecuadamente de los suministros y las existencias dañadas (por ejemplo, productos alimenticios estropeados)? (En este caso, contacte con su gobierno local para asegurarse de que la eliminación se ajusta a los procedimientos locales y evitar el vertido ilegal).
- ▶ ¿Comprobó qué apoyo potencial, si es que hay alguno, está disponible en las agencias gubernamentales locales o nacionales? ¿Existe la posibilidad de tener desgravaciones fiscales, préstamos de bajo interés y beneficios de ayuda en caso de desastre? ¿Existe alguna otra medida de la que su empresa podría beneficiarse, incluido el apoyo en especie o técnico?



B.08 - ¿Está ajustando su estrategia de comunicación empresarial a COVID-19?

El conocimiento sobre el COVID-19 aumenta continuamente, pero todavía hay una serie de incertidumbres que pueden llevar a la ansiedad. Debido a que las autoridades sanitarias no son capaces de confirmar las vías de transmisión a menos que haya pruebas científicas válidas, esta incertidumbre está destinada a permanecer. Esta ansiedad también puede afectar a sus compradores. Cierta ansiedad puede ser "irracional", y otra puede ser "razonable". ¿Por qué desafiar a un cliente que prefiere estar seguro antes que lamentar?

Por ejemplo, hay investigaciones que indican que los coronavirus pueden persistir hasta 9 días en superficies inanimadas (por ejemplo, vidrio, metal, plástico)⁶ y que proponen la forma de inactivar eficazmente esos virus en esas superficies. Esto podría tener consecuencias para la aceptación de cualquier producto que se exporte al extranjero. Los compradores tal vez deseen saber qué procedimientos ha utilizado su negocio para asegurarse de que el COVID-19 no contamine elementos inanimados de, por ejemplo, electrodomésticos, refrigeradores o cualquier producto con una cubierta exterior de plástico o metal (o qué procedimiento ha utilizado para inactivar el virus). De lo contrario, podrían poner el producto en cuarentena o seleccionar un producto de un proveedor que no esté asociado con los brotes de COVID-19 cuando no pueden esperar.

Por lo tanto, es importante que no sólo se mantenga al día con el conocimiento emergente sobre el virus, sino que también comunique eficazmente a sus clientes que está al tanto de los problemas y de cómo los está tratando. Lo ideal sería si pudiera responder a sus preocupaciones antes de que necesiten plantear sus preguntas. Cuanto mejor lo haga, más probable será que los clientes confíen en que usted va a pedir sus productos.

Recuerde siempre: su estrategia de comunicación no trata sobre el COVID-19, sino **sobre lo que su negocio está haciendo durante la pandemia de COVID-19**. No hace falta decir que los rumores o las noticias falsas no tienen cabida en su estrategia de comunicación empresarial.

2.3 Balance de situación del negocio: ¿ha llegado a él la pandemia?

2.3.1 MANTENERSE A FLOTE: POSICIÓN FINANCIERA⁷

- ▶ ¿Determinó el efectivo disponible?⁸
- ▶ ¿Tiene suficiente dinero en efectivo (como el efectivo en caja, el efectivo en el banco, el dinero recuperable que se debe a los clientes) para cubrir las deudas vencidas y por pagar en los próximos meses?
- ▶ Si es necesario, ¿se podrían convertir fácilmente sus acciones en efectivo para pagar deudas?
- ▶ ¿Tiene su empresa activos adecuados para cubrir todos los compromisos financieros, incluidas las deudas a largo plazo?
- ▶ ¿Los activos satisfacen los requisitos de garantía típicos de los bancos?
- ▶ ¿Los clientes pagan sus facturas a tiempo?
- ▶ ¿Se está pagando a sus proveedores a tiempo?
- ▶ ¿Se está pagando a los empleados a tiempo?
- ▶ ¿Cómo se verán afectadas sus corrientes de efectivo netas (efectivo entrante menos efectivo saliente) por el nivel de ventas que está generando y por las demoras en el pago por parte de los clientes?

6) Véase Kampf y otros, en Journal of Hospital Infection, <https://doi.org/10.1016/j.jhin.2020.01.022>

7) Esta información es de vital importancia para la recuperación. Si necesita ayuda con estas preguntas, obténgala (por ejemplo, de su contador, de un asesor comercial de confianza, de viejos amigos o posiblemente de sus banqueros).

8) En el anexo A.3 figuran plantillas sobre las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar y los gráficos de ventas para determinar el efectivo disponible.

- ▶ ¿Existe algún posible déficit de liquidez a corto plazo (cuando las salidas de efectivo superan a las entradas) que se pueda salvar en el curso de los próximos 12 meses? Si es así, ¿cómo se podría salvar?
- ▶ ¿Generó su empresa un flujo de efectivo adecuado antes de la pandemia de COVID-19?
- ▶ ¿Cómo espera que la pandemia de COVID-19 afecte a su flujo de caja a corto y medio plazo?

2.3.2 OBSERVANDO LAS MAREAS: CAMBIOS EN EL MERCADO

- ▶ ¿Cuál es el estado de los pedidos por adelanto actuales (pedidos para los próximos 12 meses)?
- ▶ ¿Se enfrenta a cancelaciones? ¿Se ha visto obligado a ofrecer descuentos en los pedidos ya fabricados y enviados? ¿Espera más cancelaciones?
- ▶ ¿Se ha analizado la demanda potencial de sus productos o servicios después del COVID-19?
- ▶ ¿Ha llevado ya el COVID-19 a otras empresas de su localidad o de su sector a cerrar sus negocios?
- ▶ ¿Alguno de sus principales clientes está afectado por el COVID-19 y, si es así, tendrá algún impacto en su negocio?
- ▶ ¿Alguno de sus proveedores clave está afectado por el COVID-19 y, de ser así, tendrá esto algún impacto en su negocio?
- ▶ ¿Revisó toda la cadena de suministro de sus productos, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto final al cliente? ¿Se puede esperar algún embotellamiento o dificultad?
- ▶ ¿Existen oportunidades para colocar en el mercado nuevos productos y servicios que satisfagan la nueva demanda durante la pandemia de COVID-19??
- ▶ ¿Existen oportunidades para intensificar la colaboración con sus proveedores durante la pandemia de COVID-19 con el fin de aumentar el valor de sus productos para sus clientes?
- ▶ ¿Hay oportunidades de colaborar con sus competidores durante la pandemia de COVID-19 y más allá?

B.09 - "Coopetición"



Las empresas pueden beneficiarse de la cooperación con sus competidores en determinadas circunstancias.

Por ejemplo, tiene sentido cooperar con sus competidores para reducir los riesgos de reputación que amenazan a toda la industria o a una región específica, apoyar el desarrollo de nuevas tecnologías (compartiendo los beneficios inciertos y poniendo en común los conocimientos), elaborar normas compartidas para las empresas de una industria o de una región específica, y también comunicarse eficazmente con el gobierno sobre las políticas y los reglamentos.

Los consorcios de exportación y las iniciativas de agrupación existentes pueden ser de utilidad. Si no existen, tal vez sea el momento de formarlos. Las organizaciones de miembros de empresas locales, así como los gobiernos locales, suelen estar interesados en apoyar este tipo de actividades.

2.3.3 SABER LO QUE PUEDE AFECTAR SU RUMBO: CONDICIONES GENERALES DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19

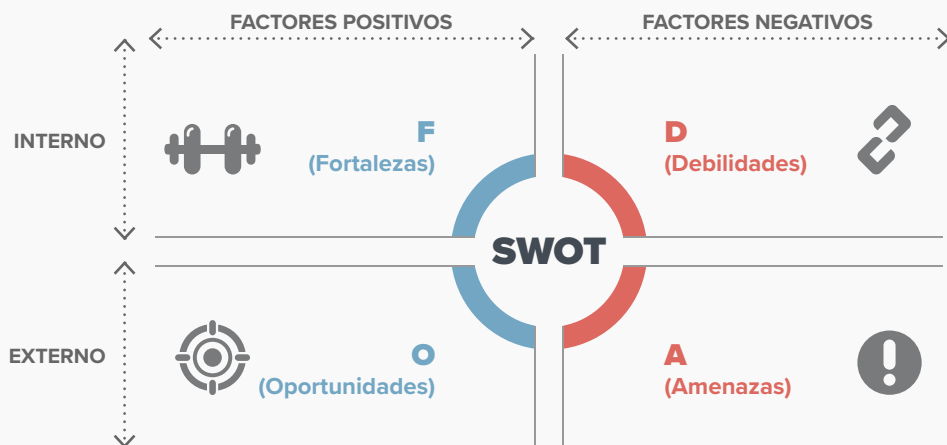
- ▶ ¿Es su negocio vital para la comunidad (local) (por ejemplo, para los mercados clave, el suministro de electricidad y agua, el suministro de energía, la producción de alimentos y el catering, las redes y dispositivos de comunicación, las redes de transporte)?
- ▶ ¿Es su empresa del tipo que todo el mundo necesita para hacer frente a la pandemia de COVID-19 (por ejemplo, la producción de equipo de protección personal como gafas protectoras, máscaras respiratorias, mascarillas quirúrgicas, ropa de protección; otros suministros médicos; vacunas y productos farmacéuticos; productos de higiene y desinfectantes) o para mejorar la protección general (por ejemplo, la producción de equipo como protectores contra estornudos, mostradores de autoservicio; equipo de aire acondicionado; ventilación de presión negativa; equipo de laboratorio; equipo médico)?
- ▶ ¿Cuál era la situación económica general ("clima económico") en su localidad antes del desastre del COVID-19? ¿Cuál es la situación económica general en su localidad durante la pandemia?
- ▶ ¿Se está manteniendo al nivel de sus competidores en la industria?
- ▶ ¿Puede su negocio cambiar fácilmente para reaccionar a las fuerzas externas? ¿Es adaptable al cambio o se adapta a una gama estrecha de productos con un costo considerable de cambio?
- ▶ ¿Será el primer negocio que se reabra en su área o sector?
- ▶ ¿Se puede esperar a la reapertura y seguirá siendo viable el negocio después de ésta?
- ▶ ¿Tiene el personal de su negocio las habilidades necesarias para realizar su trabajo?
- ▶ ¿Posee el nivel adecuado de personal?
- ▶ ¿Necesita ser actualizadas la tecnología de su negocio?
- ▶ ¿Son sus precios, servicios, etc. competitivos?
- ▶ ¿Cuenta con un seguro adecuado contra los desastres? ¿Hay aseguradoras en su localidad que ofrezcan seguros contra desastres? Si es así, ¿es asequible adquirir un seguro?
- ▶ ¿Conoce alguna amenaza emergente (factores negativos fuera de su control) para la empresa (por ejemplo, nuevos competidores, ruptura de las cadenas de suministro, nuevas barreras de mercado en otros países, discriminación de productos y servicios de su país o región)?
- ▶ ¿Han existido intercambios en cuanto a novedades en las condiciones generales de los negocios con otras empresas de su industria o región, por ejemplo, con organizaciones de miembros de empresas como cámaras o asociaciones o en eventos específicos organizados por los interesados?

B.10 - Utilizar un análisis " FODA " para evaluar las condiciones generales



Existe una herramienta sencilla que puede ayudar a diferenciar la calidad de los diferentes factores que afectan a las condiciones generales y a comunicar sobre estos factores. Como los diferentes factores pueden cambiar después de un desastre, también es bueno repetir o actualizar cualquier análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que ya haya realizado antes del desastre.

Un análisis FODA distingue entre factores "positivos" y "negativos", y entre factores "internos" y "externos". "Positivo" y "negativo" se entiende en relación con el desempeño de su negocio. Un factor positivo mejora (o puede ser aprovechado para mejorar) su rendimiento, un factor negativo disminuye su rendimiento. "Internos" y "externos" se refieren a su negocio. Un factor interno es un factor que está bajo su control directo y un factor externo es un factor que está fuera de su control. Estas distinciones son muy importantes en la práctica porque es necesario tener suficientemente claro lo que se puede lograr por sí solo y dónde se depende de los demás.



El análisis FODA suele consistir en un gráfico con cuatro campos. Incluso una distribución no ponderada de los diferentes factores a través de estos campos ya da una idea del entorno general. Cuando se realizan los análisis FODA, es bueno involucrar a su personal porque el análisis se enriquece con conocimientos combinados. Todas las perspectivas combinadas también pueden conducir a la identificación de nuevas oportunidades de negocio y aumentar la conciencia sobre los riesgos.

En el anexo A.4 figura un ejemplo de un FODA. (Nota: Por supuesto, hay otros instrumentos comerciales que también pueden utilizarse, o que pueden complementar un FODA).

2.4 Evaluación del propietario

B.11 - El propietario-administrador necesita tener la última palabra



La mayoría de las MIPYMES del mundo operan como propietarios únicos, totalmente responsables como individuos de cualquier pérdida resultante de sus negocios. La mayoría de ellas no están constituidas en sociedad, pero son administradas por un único propietario o un hogar o red familiar. Muchas empresas conservan esa estructura aún cuando crecen hasta convertirse en empresas de mediana y gran escala y se formalizan y, si lo desean, acaban formando una sociedad anónima.

Las empresas medianas y grandes, dirigidas por sus propietarios o no, pueden guiarse por estrategias generales y sacar mucha fuerza de su propia estructura. Sin embargo, las microempresas y las pequeñas empresas suelen depender muy estrechamente del propietario y de su familia, aunque algunas funciones se delegan a gerentes especializados.

Una vez que se determine su posición financiera durante la pandemia de COVID-19 y que se aclare la evolución del mercado y las condiciones generales, es importante dar un paso atrás para reflexionar. No sólo la capacidad y la disposición de los empleados es un factor importante.

La capacidad y disposición del propietario no puede ser descuidada porque el espíritu empresarial haya apuntalado el éxito de su negocio hasta el punto en que el COVID-19 ha interferido en las operaciones.

- ▶ ¿Era feliz dirigiendo su negocio antes de la pandemia de COVID-19?
- ▶ ¿Estaba su negocio obteniendo el beneficio deseado?
- ▶ ¿Prefiere ser su propio jefe?
- ▶ ¿Es bueno en la gestión de los empleados?
- ▶ ¿Consideró otras oportunidades para ganarse la vida?
- ▶ ¿Consideró las oportunidades de dirigir un negocio diferente?
- ▶ ¿Tenía un plan de salida (por ejemplo, relacionado con la edad o la salud) antes de que se produjera el golpe del COVID-19?
- ▶ ¿Ha sido identificado un sucesor?
- ▶ ¿Está preparado para las posibles demandas adicionales que la recuperación de su negocio le supondrá, tanto a nivel personal como financieramente?
- ▶ ¿Está dispuesto a asumir más deudas (ya sea con la familia y los amigos o con los prestamistas)?
- ▶ ¿Puede permitirse seguir dirigiendo el negocio mientras su empresa se recupera?
- ▶ ¿Sabría que hacer si su negocio no reabriese?

Todas estas preguntas deben culminar en lo que puede ser la decisión más difícil de tomar: ¿Debería reabrir el negocio después de la crisis?

Las preguntas no pretenden en absoluto desanimarle a reabrir y/o continuar su negocio. De hecho, algunos propietarios se inclinarán a saltarse estas preguntas por completo porque no tienen ninguna duda de que van a seguir adelante.

Sin embargo, todo propietario debe considerar estas cuestiones para protegerse de posibles sobrecargas que no se pueden permitir o mantener. A fin de cuentas, las situaciones varían entre los individuos y las familias, y también cambian durante el ciclo de vida. Por consiguiente, se recomienda encarecidamente dar un paso atrás para reflexionar adecuadamente.

Si su decisión de continuar con su negocio es positiva, entonces proceda a planear la recuperación.

B.12 - Salir de su negocio (si es necesario)



Salir de un negocio, especialmente después de un desastre como una pandemia no es una vergüenza, sino una decisión comercial totalmente legítima, al igual que lo es la decisión de abandonar una determinada línea de productos o añadir una nueva línea de productos.

Las razones para salir pueden ser muchas, y a veces hay una combinación de razones. Entre ellas se incluyen, pero no se limitan a ellas:

- el difícil estado de salud de los propietarios o empleados clave;
- flujo de efectivo insuficiente;
- demasiada deuda que atender;
- fondos insuficientes para reiniciar o reestructurar las operaciones;
- incapacidad para adaptarse a los cambios en el mercado o el entorno comercial.

Hay varias formas en que los propietarios pueden salir de su negocio:

- pasando el negocio a un miembro de la familia, a un socio, a un empleado o a un grupo de empleados;
- fusionando el negocio con otro negocio;
- vendiendo el negocio;
- cerrando el negocio (vendiendo activos y descontinuando operaciones);
- a través de una liquidación (presentación de la quiebra si la pandemia de COVID-19 ha asestado un golpe demasiado fuerte a la viabilidad) cuando existen las regulaciones respectivas.

Para las decisiones de salida, debería ser una buena idea consultar con su contador, asesor empresarial o centros de servicios empresariales para encontrar la mejor solución.

2.5 Plan de recuperación

- ▶ ¿Definió los objetivos, acciones y prioridades de recuperación de su empresa? ⁹ ¿Se alinearon con sus objetivos personales?
- ▶ ¿Planea continuar operando con el mismo modelo de negocios que antes del COVID-19? ¿Incluirá su plan de recuperación actividades para mejorar su desempeño en el mismo modelo de negocios o cambiará su modelo de negocio con el COVID-19?
- ▶ ¿Está su plan basado en datos históricos o se trabaja en base a los cambios en los mercados y el entorno empresarial durante la pandemia de COVID-19?
- ▶ Si se trata de implementar cambios importantes o de expandirse, ¿tiene suficiente personal y espacio adecuado para ese fin?
- ▶ ¿De qué supuestos para la futura evolución del mercado y el entorno empresarial depende su plan de recuperación?
- ▶ ¿Podrán sus proveedores seguir sus planes?
- ▶ ¿Está haciendo uso de las lecciones aprendidas en la gestión de su negocio antes del COVID-19 en su plan de recuperación?
- ▶ ¿Está aprovechando la oportunidad de la pandemia de COVID-19 para "reconstruir mejor"?
- ▶ ¿Estableció un equipo de recuperación con responsabilidades claras para todos los elementos del plan de recuperación? ¿Calculó el costo de cada elemento de su plan de recuperación?
- ▶ ¿Debe y puede adoptar nuevas tecnologías y procesos? ¿Afectará esto a las necesidades de equipo? Si es así, ¿debería vender el equipo antiguo o comprar el nuevo? ¿Consideró el arrendamiento de equipo que necesita? ¿Cuáles son los plazos para instalar nuevos equipos y (re)capacitar a su personal?

9) Véase la tabla T.07 anterior. Su plan de recuperación tendrá esencialmente la misma estructura que su primera lista de acciones inmediatas. En realidad es la continuación de esta lista, pero con una visión más clara del futuro y una comprensión más profunda respecto a la dirección a seguir. El plan de recuperación normalmente debería convertirse en un documento de planificación más sólido y elaborado.

- ▶ ¿Puede reducir los costos de operación?
- ▶ ¿Se añadirán nuevas líneas de productos o eliminará las existentes?
- ▶ ¿Se añadirán nuevos servicios o reducirá los existentes?
- ▶ ¿Tiene los recursos adecuados (personal, finanzas, etc.) para que el negocio vuelva a funcionar con normalidad?
- ▶ ¿Necesitará más o menos empleados?
- ▶ ¿Pueden los empleados actuales ser reentrenados para realizar los trabajos que se creen? ¿Necesitará empleados completamente diferentes, con diferentes habilidades?
- ▶ ¿Es posible que (algunos) empleados trabajen fuera de la empresa? ¿Quiere aumentar la proporción de trabajo en casa después de la experiencia con el COVID-19?
- ▶ ¿Permitirán las capacidades en tecnología de la información y las habilidades de su personal aumentar la proporción de trabajo en casa?
- ▶ ¿Qué objetivos financieros (por ejemplo, el margen de beneficio neto, el rendimiento de la inversión) quiere alcanzar en los próximos 12-36 meses?
- ▶ ¿Qué objetivos sociales o comunitarios quiere alcanzar?
- ▶ ¿Está considerando planes de desarrollo a nivel local, provincial y nacional, así como políticas existentes y nuevas para su industria o región?
- ▶ ¿Tiene una estrategia de marketing (y sus respectivos recursos) para su negocio durante la pandemia COVID-19?
- ▶ ¿Cuenta con una lista de todos los requisitos para la reapertura su negocio?
- ▶ ¿Calculó el costo total de la implementación de su plan de recuperación?¹⁰

B.13 - La recuperación de los negocios en un mundo digitalizado



Con las avanzadas tecnologías de la información y la comunicación disponibles en el siglo XXI, se puede ser miembro de varias comunidades al mismo tiempo, como por ejemplo, de la comunidad local en la que se encuentra el local de la empresa, de una red de empresas del mismo sector económico, de un miembro de una cadena de valor mundial o de una comunidad técnica de práctica.

Las diferencias entre los sectores económicos y las agrupaciones económicas están desapareciendo y la economía de la localización está cambiando. Un centro puede no tener una ubicación física y puede simplemente existir en la World Wide Web conectando negocios en diferentes lugares del mundo.

Muchas transacciones comerciales se realizan cada vez más a través de Internet. Posiblemente, la pandemia de COVID-19 está forzando a su negocio a entrar en línea. ¡Esta es una oportunidad que puede ser aprovechada para crecer y hacerse más fuerte!

10) Véase anexo A.5 un ejemplo de cálculo del costo de la reapertura.

Sin embargo, ha de tenerse en cuenta el riesgo de dispersar esfuerzos. La gestión de comunidades y la participación en comunidades en Internet lleva tiempo. La digitalización de un negocio no está exenta de esfuerzos y normalmente requiere mantenimiento. Como con cualquier otra inversión, han de tomarse decisiones conscientes, teniendo en cuenta el costo operativo y comparando los costos generales con los beneficios generales.

2.6 Financiamiento y finanzas

- ▶ ¿Puede permitirse la reapertura de su negocio? ¿Se puede encontrar el dinero si es asequible (por ejemplo, de los rendimientos obtenidos en los próximos 12-36 meses)?
- ▶ ¿Completó las previsiones de flujo de caja y de pérdidas y ganancias?
- ▶ ¿Es de esperar que sus clientes puedan hacer frente a pagos a tiempo?
- ▶ ¿Muestran sus previsiones y sus estados financieros si la empresa puede permitirse utilizar fuentes de financiación internas o externas para financiar la reapertura?
- ▶ Si sus previsiones y sus estados financieros no muestran que puede permitirse la recuperación según lo previsto, ¿puede ajustar su plan de recuperación para que sea asequible?
- ▶ ¿Realizó un análisis de sensibilidad en sus previsiones? ¿A qué son sensibles los pronósticos? Por ejemplo, ¿cómo se verían afectadas sus corrientes de efectivo y sus beneficios por factores que no puede controlar? ¿Qué pasaría si cambiaran los precios solicitados por los proveedores? ¿Qué pasaría si el COVID-19 estallara de nuevo en su ubicación? ¿Qué pasaría si otros países impusieran a sus productos aumentos de los aranceles de importación? ¿Qué pasaría si hubiera retrasos? ¿Y si se producen cambios en el tipo de cambio?
- ▶ ¿Cómo podría financiarse la reapertura de su negocio? ¿Con fuentes comerciales existentes, con sus propios recursos, con otros inversores, bancos, prestamistas o una mezcla?
- ▶ ¿Ha revisado todos los acuerdos de financiación de la deuda existentes para asegurarse de que la estructura de financiación se ajusta a las nuevas necesidades de su empresa?
- ▶ ¿Se pensó en comprar un seguro para cualquier riesgo? ¿Encontró algún paquete de seguros adecuado para los riesgos que su negocio está tratando?
- ▶ ¿Ha tenido conversaciones con su banco sobre su plan de recuperación y sus necesidades de financiación?
- ▶ ¿Se puede acceder a las líneas de crédito existentes (y aumentarlas si es necesario) para financiar la reapertura del negocio?
- ▶ ¿Qué tipo de garantía tiene disponible para ofrecer?
- ▶ Si está buscando financiación de la deuda, ¿determinó correctamente para qué utilizará el dinero, por qué cantidad de tiempo necesita un préstamo, y cuál es la cantidad total que necesitará, y cuáles son los costos de asumir la deuda?
- ▶ ¿Puede financiar la reapertura de su negocio con recursos propios?
- ▶ ¿Puede acceder a dinero de otras fuentes que no sean los bancos (por ejemplo, familiares, amigos, otros socios comerciales)?

Si puede asegurar la financiación y una cantidad asequible de fondos para su plan de recuperación, puede proceder a la reapertura. Si la financiación y los fondos no coinciden con las necesidades de su plan, no debería reabrir. En los casos en que existan diferencias significativas entre los sueños y los medios, es decir, entre lo que necesita para poner en práctica su plan, la financiación y los fondos que pueda movilizar, es necesario encontrar un "compromiso".

Encontrar un compromiso viable puede ser un proceso

intensivo en el que se reevalúan diferentes opciones para la recuperación y el flujo de efectivo que generan y los mantienen contra su costo hasta que se encuentre una opción que sea a la vez técnicamente factible, realista y sólida con vistas a lo que el mercado tomará, y pueda asegurar una financiación y un fondo suficiente.

Sólo si se llega a esa etapa, debería proceder a la reapertura de su negocio.

B.14 - Si no puede evitar la reestructuración para recuperarse - errores a evitar



¿Necesita su empresa reestructurar su negocio porque las oportunidades y amenazas han cambiado significativamente durante la pandemia de COVID-19, o porque simplemente se está quedando sin fondos y no hay ningún apoyo financiero a la vista que permita salvar la brecha hasta que el mercado repunte?

A veces no hay otro camino para que una empresa existente sobreviva que reestructurarla de tal manera que genere suficientes ingresos para cubrir los costos. Esto puede implicar el cierre de secciones o líneas de producción que no pueden ser asequibles en las nuevas condiciones del mercado. A veces se requiere un cambio completo, por ejemplo, centrarse en una gama de productos o un nicho de mercado completamente nuevos. Siempre se requerirá una evaluación de las compensaciones y la toma de decisiones bajo la presión del tiempo a fin de minimizar las pérdidas. Muchas cuestiones se centrarán en la reducción de la plantilla y en la búsqueda de inversores que estén dispuestos a compartir el riesgo de la reestructuración a fin de obtener un rendimiento atractivo en un futuro no muy lejano.

Dependiendo de su ubicación, el marco regulatorio puede poner restricciones en su toma de decisiones. Pero incluso cuando pueda parecer difícil, las negociaciones con todas las partes interesadas, incluidos los empleados, pueden aumentar el margen de maniobra necesario para que la reestructuración tenga éxito. Al fin y al cabo, todos los interesados suelen estar dispuestos en evitar el fracaso del proceso de reestructuración.

Errores que se deben evitar durante la reestructuración:

- No se ciña a un modelo de negocio favorito. Un cambio de rumbo requiere un replanteamiento fundamental y cuanto antes se lleve a cabo, mejor se podrá implementar.
- No se apegue a los clientes anteriores y a los productos que están provocando pérdidas. Céntrese en los clientes y productos que le permitan aumentar los ingresos.
- No priorice la búsqueda de apoyo financiero sobre la gestión de su flujo de efectivo. La reestructuración suele ser necesaria porque el negocio se está quedando sin dinero. Para salvar su negocio se requiere una administración rápida, eficiente y consistente del efectivo. Haga que todos se involucren en la administración del efectivo y utilice la información que obtenga mediante la administración del efectivo para identificar las fortalezas que pueden utilizarse y las debilidades que deben reducirse para lograr la reestructuración. No se arrepentirá de haber prestado atención a la administración del efectivo, incluso si logra encontrar apoyo financiero.
- No produzca lo que no puede vender directamente si no tiene dinero.
- No olvide que los planes de reestructuración de las diferentes funciones, áreas o secciones de la empresa deben integrarse para formar un todo coherente. El pensamiento aislado no hará el trabajo. Todas las medidas de reestructuración deben centrarse en los resultados, deben ser específicas y claras, y deben ser revisadas por su impacto financiero en la empresa.
- No olvide planificar sus comunicaciones y comunicarse sabiamente con las diferentes partes interesadas (incluidos los empleados) en el momento oportuno. De lo contrario, los rumores podrían apoderarse rápidamente de su comunicación y marcar el ritmo de sus esfuerzos. Esto podría hacerle perder el control del proceso.

- No disperse esfuerzos. En el comienzo de un proceso de reestructuración, proporcione claramente liderazgo y apoyo, y concéntrese en las medidas que tengan el mayor potencial para el éxito de los negocios. Si hay oportunidades de ganancias rápidas, aprovéchelas para crear motivación. Pero no se distraiga.
- No descuide las ventas. Es normal sentir orgullo de los logros técnicos en la fabricación, que son admirables en la mayoría de los casos. Especialmente durante un cambio, sin embargo, las ventas deben tener prioridad. La estrategia de ventas necesita determinar las operaciones y actividades de producción.
- No olvide la mitad del paquete. Cuando venda productos manufacturados, piense también en los servicios relacionados. Tenga en consideración el servicio y el mantenimiento, las actividades de remanufacturación (recibir a sus clientes equipos usados y actualizarlos) y la asistencia a sus clientes en la recuperación y el reciclaje de materiales
- No guarde lo que no se pueda usar. Elimine los inventarios superfluos y reduzca las existencias que no sean necesarias para superar los cuellos de botella de la oferta real.
- No se centre en los tiempos de una sola máquina o en los tiempos de procesamiento. Concéntrese en los tiempos de procesamiento para aumentar su rendimiento. Cuanto más logre reducir el tiempo de producción para que coincida con el tiempo que necesita para el procesamiento, más eficientes serán los procesos de producción.
- No falle en la gestión del empleo. Si a pesar de sus esfuerzos, necesita liberar personal para mantener la empresa a flote. Sea transparente y negocie soluciones que sean justas y que permitan la continuación sostenible de la empresa reestructurada, respetando la normativa vigente. Con el fin de ser socialmente responsable y asegurar un buen desempeño, trate de mantener una estructura equilibrada de edad y cualificación, y evite discriminar accidentalmente a cualquier subgrupo de sus empleados durante los procesos de despido.
- No deposite todas sus esperanzas en las fusiones y adquisiciones, aunque su negocio esté bien establecido y generalmente bien organizado. Al menos, no las tome a la ligera. Muchas de ellas fracasan, al menos en lo que respecta a su propósito original. Su proceso de reestructuración normalmente irá seguido de una reestructuración adicional como resultado de la fusión o adquisición. Trate de conocer a sus nuevos socios, proceda con cuidado y trate de evitar tomar decisiones bajo una presión de tiempo excesiva.

2.7 Reapertura

2.7.1 EMPLEADOS

- ▶ ¿Conoce los trabajos que existían antes y verificó si sus necesidades son las mismas durante la pandemia de COVID-19?
- ▶ ¿Coinciden las descripciones de los puestos con los empleados existentes o recontratados?
- ▶ ¿Están fijadas las descripciones de los puestos de trabajo y comenzó el proceso de contratación de nuevos empleados?
- ▶ ¿Se está asegurando de que sus empleados, viejos y nuevos, van a volver a un lugar de trabajo que cumpla con todos los requisitos de salud y seguridad laboral tras la reapertura?

**B.15 - ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo (OHS)**

¿Sabía que la ISO ha elaborado una norma que le ayudará a asegurarse en todo momento de que cumple sus responsabilidades en materia de salud y seguridad en el trabajo de los trabajadores y otras personas que podrían verse afectadas por sus actividades?

La ISO 45001:2018 proporciona una guía para promover y proteger la salud física y mental de los trabajadores. La implementación de un sistema de gestión de la salud laboral conforme a esta norma permite a una organización gestionar sus riesgos de salud laboral y mejorar su rendimiento en este ámbito, que es la preocupación más importante durante la pandemia de COVID-19, y uno de los mayores retos para las MIPYMES. La adopción de un sistema de gestión de la salud ocupacional tiene por objeto permitirle proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, prevenir las lesiones y la mala salud relacionadas con el trabajo y mejorar continuamente su desempeño en materia de salud ocupacional. Puede encontrar la norma en inglés bajo:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en>

También disponible en español (mayo de 2020).

La ISO y la ONUDI están elaborando conjuntamente un manual que ofrece un conjunto de directrices detalladas para maximizar el efecto de la aplicación de la norma ISO45001:2018.

2.7.2 UBICACIÓN

- ▶ ¿Están siendo las necesidades de su empresa satisfechas por la ubicación actual durante la pandemia?
- ▶ ¿Es su empresa lo suficientemente grande (por ejemplo, porque se quiere aprovechar nuevas oportunidades o porque hay que garantizar en todo momento unas distancias mínimas entre los empleados)?
- ▶ ¿Es su empresa demasiado grande ahora (por ejemplo, porque ha hecho arreglos para que una mayor parte de los empleados trabajen desde su casa, o porque ha decidido abandonar una línea de producción)?
- ▶ ¿Es la disposición de su empresa adecuada para la recuperación?
- ▶ ¿Es el sistema de ventilación y/o aire acondicionado existente adecuado para el propósito y desempeña su papel en asegurar la salud ocupacional de sus empleados?
- ▶ ¿Es el momento adecuado para las renovaciones o cambios en la distribución que ya había planeado antes de que comenzara la pandemia de COVID-19?
- ▶ ¿Revisó y minimizó todos los riesgos de exposición y transmisión del COVID-19 en su fábrica, incluyendo oficinas, comedores, y caminos, incluyendo escaleras?
- ▶ ¿Puede mantener los requisitos de distanciamiento social durante todas las operaciones, y también en caso de que ocurra alguna emergencia?

2.7.3 EQUIPO

- ▶ ¿Su equipo está bien atendido y es seguro para reiniciar la actividad operativa?
- ▶ ¿Se ha pasado por alto alguna de las inspecciones programadas del equipo durante los períodos de cierre? ¿Puede renovar las citas?
- ▶ Si se ha renunciado a las inspecciones obligatorias del equipo por cualquier motivo (como el exceso de unidades de inspección durante la pandemia), ¿se asegurará no obstante de inspeccionar el equipo para garantizar que los riesgos operativos se mantienen a niveles tolerables?
- ▶ Dada la situación general o los cambios que está planeando durante la pandemia de COVID-19, ¿debería reemplazar o añadir algún equipo?
- ▶ ¿Existen oportunidades de obtener beneficios colaterales, como una producción más limpia y la eficiencia energética, al sustituir o añadir equipos?
- ▶ ¿Cuáles son sus estimaciones de tiempo de instalación, espera y entrenamiento en el nuevo equipo que espera utilizar?
- ▶ ¿Es mejor comprar o alquilar el nuevo equipo?
- ▶ ¿Hay equipo usado que debería venderse? ¿Hay compradores potenciales o será necesario desguazar el equipo?

2.7.4 INVENTARIO

- ▶ ¿Revisó las necesidades de inventario de acuerdo con su plan de recuperación? ¿Sigue necesitando el mismo inventario? ¿Sigue necesitando las mismas cantidades?
- ▶ ¿Hay algún inventario que no se requiera para su recuperación y que pueda ser vendido o que deba ser desechado?
- ▶ ¿Hay nuevos artículos que necesite conservar?

2.7.5 COMERCIALIZACIÓN

- ▶ ¿Evaluó la efectividad de sus esfuerzos de marketing antes de la pandemia de COVID-19? ¿Qué mensajes envió? ¿Consiguió una buena relación calidad-precio? ¿Funcionaron estos esfuerzos?
- ▶ ¿Cómo influirá el COVID-19 en los mensajes que enviará a sus (potenciales) clientes? ¿Necesita ajustarlos?
- ▶ ¿Utilizará los mismos canales de comercialización que antes del COVID-19?
- ▶ ¿Necesita (re)desarrollar sus técnicas de llamadas en frío porque el negocio con los clientes anteriores ha disminuido y/o será insuficiente para sostener sus operaciones?
- ▶ ¿Estableció el costo de la comercialización? ¿Incluye el plan de recuperación la comercialización y un presupuesto apropiado para ello?
- ▶ ¿Tendría sentido organizar alguna campaña de reapertura (por ejemplo, si está introduciendo cambios importantes durante el COVID-19)?
- ▶ ¿Existen campañas o eventos promocionales organizados por organizaciones gubernamentales o empresariales durante la pandemia de COVID-19 en los que podría participar para enviar sus mensajes de marketing?

2.7.6 PRECIOS

- ▶ ¿Ha realizado análisis del punto de equilibrio de sus productos o servicios remunerados para determinar si los precios que cobra permiten obtener el beneficio que desea?
- ▶ ¿Cuál es el mínimo de ventas que debe alcanzar, y durante qué período de tiempo, para cubrir los costos de su negocio?
- ▶ ¿Comparó sus precios con los de sus competidores? ¿Ajustaron los precios a la luz de la pandemia de COVID-19?
- ▶ Si está exportando, ¿afectan los cambios en los aranceles o reglamentos de importación a su volumen de ventas en los países a los que exporta?

2.7.7 OTROS ASUNTOS

- ▶ ¿Están sus licencias al día? ¿Se necesitan nuevas licencias si está introduciendo los cambios previstos en su plan de recuperación? ¿Se necesitan nuevas licencias durante la pandemia de COVID-19?
- ▶ ¿Algo más que haya podido olvidar?

B.16 - ISO 56002:2019 Sistema de gestión de la innovación



Para poder hacer frente a los desafíos creados por el COVID-19, muchas MIPYMES tendrán que innovar a varios niveles, como en productos, servicios, procesos, así como en modelos de negocio. Aunque pueda parecer que la innovación es un proceso único y creativo, y aparentemente sin estructura, se ha demostrado que la innovación puede beneficiarse de la normalización.

La ISO está desarrollando la serie de normas de orientación ISO 56000 con expertos en innovación de todo el mundo. Éstas proporcionan las mejores prácticas internacionales sobre la gestión sistemática de las actividades de innovación en organizaciones de todo tipo, incluidas las MIPYME. Como parte de la serie, la ISO 56002:2019 se elaboró para proporcionar ayuda adicional a quienes tratan de gestionar la innovación. Encuentre la norma en inglés bajo:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>

También disponible en español (mayo de 2020).

La ONUDI y la ISO están elaborando un manual con una visión general paso a paso y una explicación de la recién desarrollada ISO 56002:2019. Este manual proporcionará ideas sencillas y aplicables que amplían las que proporciona la norma; y ayudará a las MIPYME a aplicar un sistema de gestión de la innovación basado en las mejores prácticas internacionales.



CAPÍTULO 3

Construyendo la resistencia: Preparación de un plan de continuidad de negocios

- | | | |
|------------|--|-----------|
| 3.1 | ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO
PARA EL COVID-19 | 42 |
| 3.2 | PREPARACIÓN PARA OTROS TIPOS DE DESASTRE | 47 |

Es probable que el COVID-19 continúe afectando a su empresa, sus clientes y sus proveedores un período prolongado de tiempo. Esto se debe a que actualmente no hay vacunas disponibles que puedan proteger a los humanos de esta enfermedad infecciosa y, a pesar de los mejores esfuerzos, el desarrollo de una vacuna suficientemente probada y aprobada suele llevar años. Tampoco está claro si las vacunas se venderán a un precio asequible. Además, los éxitos en la contención de la pandemia de COVID-19 varían mucho entre los países y también entre unidades geográficas más pequeñas dentro de un mismo país.

Un factor que dificulta la contención de esta enfermedad es que la transmisión puede ocurrir incluso cuando una persona infectada no muestra síntomas. Por ello, las empresas deben prepararse para el regreso de la pandemia, incluso si el COVID-19 ya ha sido contenido con éxito una vez en su ubicación. Ha de tenerse en cuenta que pueden surgir nuevos grupos de infecciones en cualquier momento y en cualquier lugar.

3.1 Elaboración de un plan de continuidad de negocio para el COVID-19

Un plan de continuidad de negocio es un plan que ayuda a su empresa a prepararse para un desastre. Proporciona información clara sobre lo que se debe hacer en caso de desastre para que la empresa pueda continuar rápidamente sus operaciones con un mínimo de pérdidas. A fin de mantener al mínimo las pérdidas específicas de vidas y salud (daños y perjuicios), se debe aplicar el principio de precaución según sea necesario.

Las MIPYMES toman riesgos calculados todo el tiempo. Es parte de estar en el negocio. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 nos recuerda que los desastres pueden afectar a cualquier empresa del planeta. También nos recuerda que el momento específico en el que ocurre un desastre a menudo no puede predecirse o sólo puede predecirse con un plazo muy corto. Debido al muy corto plazo de reacción, es una buena práctica elaborar un plan de continuidad de la empresa.

B.17 - ¿Por qué debería aplicarse un principio de precaución a la continuación de los negocios?



El espíritu empresarial suele asociarse con las cualidades de la asunción de riesgos y la tenacidad para superar las dificultades que surgen durante el proceso de consecución de un objetivo empresarial. Sin embargo, a medida que las empresas crecen, también tratan de consolidar continuamente sus operaciones. Las empresas que necesitan comprometerse con inversiones a largo plazo, por ejemplo, en líneas de producción manufacturera, tratarán de planificar adecuadamente y estar preparadas para cualquier eventualidad que pueda afectar a su rendimiento de la inversión.

Las emergencias y los desastres son parte de estas eventualidades. Muchas empresas u organizaciones más grandes suelen tener procedimientos para hacer frente a ellas. Esa planificación también puede ser exigida por la ley.

Cuando el impacto probable de un desastre incluye la pérdida de vidas o de la salud, normalmente se aplica el principio de precaución: Más vale prevenir que curar.

Este principio de precaución suele consistir en los siguientes elementos principales:

- ▶ Es necesario actuar incluso si existe incertidumbre sobre un peligro (una fuente de daño o perjuicio potencial).
- ▶ Se necesita una prueba de que no hay riesgo de daño o perjuicio para poder proceder sin tomar medidas o para dar por terminadas las medidas de precaución que se tomaron.

La razón subyacente es que es preferible ser excesivamente cauteloso (abundancia de precauciones) que ser negligente cuando la seguridad de la vida y la salud de sus empleados, de sus clientes, de sus proveedores o de cualquier otro contacto podrían estar en peligro.

Si ya ha sido golpeado por la pandemia de COVID-19 y ha pasado o está pasando por el proceso de recuperación sin ninguna preparación, habrá tenido una fuerte curva de aprendizaje. Aproveche toda la experiencia adquirida mientras la memoria esté fresca para elaborar su plan de continuidad empresarial, de modo que esté mejor preparado para las próximas oleadas de la pandemia o cualquier otra pandemia que pueda afectar a su empresa en el futuro.

Si su negocio no se ha visto afectado por el COVID-19, o incluso ha conseguido ampliar su negocio como resultado de la pandemia, intente aprender de lo que comunican los medios de comunicación y escuche a los socios comerciales de los países en los que el COVID-19 ya ha dejado su huella.

También se puede recurrir a las secciones del capítulo anterior para saber qué diferentes preguntas pueden ser necesarias durante el proceso de recuperación. El propósito del plan de recuperación de empresa es poner a una empresa en una posición en la que pueda abordar con mayor rapidez y eficacia las cuestiones que tendrá que abordar durante el proceso de recuperación.

Hay varios elementos típicos en un plan de recuperación de empresa. Estos elementos corresponden a las siguientes partes de este capítulo.

Al elaborar el plan de continuidad de empresa, es útil involucrar a los empleados que mejor conocen el funcionamiento de la empresa. Cuanto más grandes y diversificadas sean sus operaciones, más importante será utilizar el trabajo en equipo para desarrollar el plan y discutir cómo organizar las interfaces entre los diferentes departamentos de su empresa.

Someta su plan de continuidad de negocio a pruebas. Lo ideal es que organice ejercicios de prueba para comprobar si se han encontrado carencias en las soluciones organizativas y si las soluciones provisionales que ha elaborado van a ser plenamente viables según lo previsto. Empiece con pruebas de comunicación y con las soluciones provisionales que vayan a tener mayor impacto. Afine el plan en concordancia con el ciclo de gestión de la calidad del PDCA (véase el capítulo 1.3) hasta que esté seguro de que constituye la base para una aplicación sin problemas.

3.1.1 ORGANIZAR UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

Una vez que el COVID-19 ataca, se puede imponer un bloqueo y restringir los viajes para contener la propagación del virus. Esto implica que usted y sus empleados pueden no tener acceso completo o ningún acceso en absoluto a sus instalaciones y locales comerciales.

No hay aspecto más crítico para la continuación del negocio que el poder comunicarse con su personal y que el personal pueda comunicarse entre sí.

Las preguntas principales para redactar el capítulo de comunicación de su plan son:

- ▶ ¿Tiene disponible una lista de contactos actualizada que incluya a todos y cada uno de los empleados y sus funciones y responsabilidades?
- ▶ ¿Quiénes son los empleados clave que deben figurar en la parte superior o resaltados para que se les pueda contactar rápidamente cuando sea necesario?
- ▶ ¿Incluye esta lista al menos dos alternativas para llegar a la persona en cuestión?
- ▶ ¿Sabe cómo llegar a las personas afectadas si no hay electricidad disponible o cuando las redes de telecomunicaciones están sobrecargadas durante la pandemia?
- ▶ ¿Está preparado para cubrir los gastos adicionales de teléfono e internet de sus empleados durante un confinamiento y cómo reembolsará sus gastos?
- ▶ ¿Puede organizar los contactos con y entre sus empleados utilizando las aplicaciones de mensajería instantánea disponibles que utilizan poco ancho de banda para enrutar eficazmente sus mensajes?
- ▶ ¿Necesita evitar las aplicaciones de mensajería instantánea para discusiones confidenciales y proteger los datos de su negocio y sus empleados? En caso afirmativo, ¿definió qué tipo de información puede ser transmitida de qué manera?

- ▶ Si no puede utilizar la mensajería instantánea o el correo electrónico para informar a sus empleados, ¿necesita organizar un árbol de cadena telefónica o de mensajes con una secuencia y un procedimiento definidos para aumentar la velocidad de distribución de sus mensajes urgentes?
- ▶ Si utiliza Internet para comunicarse a fin de transmitir datos y para enviar correos electrónicos, ¿se ha asegurado de que se utilicen cortafuegos y de que se instalen y actualicen programas antivirus en las computadoras utilizadas fuera de los locales comerciales para que no se comprometa la seguridad de sus datos?
- ▶ ¿Tiene listas actualizadas de los contactos externos con clientes, proveedores u otras entidades que incluyan a todas las personas de contacto importantes, incluidas sus funciones y responsabilidades?
- ▶ ¿Tiene una lista de contactos de emergencia disponibles en caso de que miembros de su personal enfermen durante el curso de la pandemia? ¿Dónde está el servicio médico u hospital más cercano que pueda hacer pruebas de infecciones y/o tratar a los pacientes de COVID-19? ¿Cuál es el mejor servicio médico u hospital alternativo en caso de que el más cercano no pueda ser localizado o se encuentre abrumado?
- ▶ ¿Posee los contactos de los proveedores de equipo de protección personal? ¿Dónde se encuentran y cómo se puede llegar a ellos?
- ▶ ¿Cómo se comunicará con los servicios de emergencia en caso de que se produzcan daños en su negocio durante su ausencia? ¿Y la policía? ¿Qué hay del departamento de bomberos? ¿Qué hay de los servicios de seguridad que protegen su negocio?
- ▶ ¿Cómo se puede llegar a los servicios públicos (por ejemplo, electricidad, agua, calefacción) en caso de que haya interrupciones en los suministros que son importantes para mantener las existencias y/o el equipo en buenas condiciones?
- ▶ ¿Posee los contactos de los servicios de mantenimiento de su equipo?
- ▶ ¿Posee los datos de contacto de instituciones de financiación (bancos, instituciones de crédito), de contadores externos y aseguradores, si los hay?
- ▶ ¿Posee los contactos de las agencias gubernamentales, proveedores de servicios y estructuras de apoyo con las que necesita o quisiera interactuar?
- ▶ ¿Posee los contactos con su organización de membresía comercial?
- ▶ ¿Se ha asegurado de que los contactos importantes sepan cómo pueden llegar a usted, a sus gerentes y empleados clave mientras no se pueda acceder a los locales comerciales? o ¿existe la posibilidad de que sus llamadas sean desviadas por el proveedor de telefonía?
- ▶ ¿Podrá acceder y modificar su sitio web desde fuera del local, o deberá prepararse para ejecutarlo en o desde una computadora en su casa, o en la casa de un empleado de su sección de tecnología de la información?
- ▶ ¿Podrá realizar pagos continuos y controlar las transacciones bancarias desde su casa durante un encierro?

3.1.2 IDENTIFICAR Y EVALUAR LAS PRIORIDADES

A fin de planificar la continuidad de las actividades después de cualquier tipo de desastre, es necesario evaluar las operaciones de la empresa para determinar el posible impacto que pueda tener el desastre. Dado que el COVID-19 es una pandemia, puede haber un impacto humano (por ejemplo, que el personal se infecte o se le pida que observe la cuarentena y no pueda acudir al trabajo; que el personal se infecte y enferme o fallezca) y puede haber un impacto comercial (directo, por ejemplo, debido al tiempo de inactividad durante el cierre y debido a los requisitos de ajustar la producción para cumplir con los requisitos de distanciamiento social; o un impacto directo e indirecto debido a los efectos de repercusión a lo largo de la cadena de suministro, ya que tanto los clientes como los proveedores pueden encontrarse con sus propias dificultades):

- Para determinar y evaluar las prioridades, es útil establecer cuadros en los que se enumeren los diferentes impactos comerciales potenciales y se clasifiquen la factibilidad (probabilidad) de que se produzcan y la gravedad de su impacto (daños). Se puede multiplicar la probabilidad por los daños estimados para establecer la clasificación de prioridades, porque así se obtendrá una medida equilibrada que reflejará el riesgo para la empresa. Sin embargo, en muchos casos puede ser difícil estimar una medida precisa de la probabilidad, y puede tener más sentido clasificarla sólo por medidas amplias como "baja, media, alta" o similares¹¹.
- Es igual de importante establecer la demora que puede permitirse para resolver los problemas que surgen para cada impacto comercial identificado. La demora es el momento en que el impacto (daño) comercial se materializa o comienza a materializarse. Esta demora también puede diferenciarse por aspectos estacionales en caso de que las demoras tolerables difieran según el período del año, por ejemplo, cuando la elaboración de alimentos está íntimamente relacionada con los períodos de cosecha o la demanda de prendas de vestir influida por las temporadas de ventas al por menor.

En el anexo A.6 figura una plantilla en la que se registran las repercusiones comerciales identificadas.

Las preguntas principales para elaborar el capítulo de prioridades de su plan:

- ▶ ¿Qué tipo de impactos comerciales podría tener el COVID-19 en su empresa?
- ▶ ¿Cómo estima la probabilidad de los impactos comerciales específicos que pueden ocurrir como resultado de la pandemia de COVID-19? ¿Dónde se encuentran en una escala entre "bajo" y "alto"? ¿Qué tan precisa puede y debe ser su estimación de la probabilidad?
- ▶ ¿Cómo especificaría el impacto comercial desde el punto de vista técnico u operativo? ¿En qué área de su negocio se producirá? ¿Qué forma tomará? ¿Qué sería necesario para hacer frente al impacto?
- ▶ ¿Quién tendría que participar para resolver el problema causado por un impacto comercial específico? ¿Necesitaría asistencia externa (por ejemplo, por parte de los equipos de servicio de los fabricantes de equipo, por los servicios de tecnología de la información, por los servicios públicos)? o ¿puede el impacto ser abordado por su propio personal?
- ▶ ¿Cómo calcularía el impacto financiero resultante del análisis técnico? ¿Cuál sería el efecto sobre el flujo de caja? ¿Cuál sería el efecto en la rentabilidad?
- ▶ ¿Cómo de rápido necesita abordar cada uno de los impactos comerciales específicos para evitar cualquier daño a su negocio?
- ▶ ¿Cuánto dinero perderá (por hora, día, semana, mes) si no se abordan a tiempo los impactos específicos en los negocios?
- ▶ ¿Hay algún indicador que pueda monitorear y que pueda señalar que un posible impacto comercial está a punto de ocurrir? ¿Hay algún tipo de sistemas de alerta temprana que pueda desarrollar para obtener un aviso previo y aumentar el tiempo disponible para nuestra respuesta?
- ▶ ¿Cuál es la prioridad significativa que podría asignarse a cada impacto comercial identificado? ¿Es suficientemente bueno clasificar por estimaciones de daños "promedio", o es mejor clasificar por el tiempo disponible para responder?
- ▶ ¿Existen impactos comerciales específicos que puedan causar o desencadenar impactos comerciales adicionales y que, por lo tanto, mediante la "reacción en cadena", den lugar a mayores daños que no son aparentes por su impacto directo inicial?
- ▶ ¿Existen circuitos de retroalimentación de refuerzo entre impactos comerciales negativos específicos que deben ser interrumpidos rápidamente para evitar una escalada de pérdidas?
- ▶ ¿Existen combinaciones peligrosas de impactos comerciales específicos?

11) Para una aplicación similar, véase el gráfico G.15 en la siguiente sección.

3.1.3 DESARROLLAR SOLUCIONES PROVISIONALES

Una vez que haya identificado y priorizado los diferentes impactos en la empresa, debe tratar de desarrollar soluciones alternativas que pueda utilizar para eliminar los impactos o mitigar su efecto en su empresa. Cuanto mejor prevea y planifique lo que mejor pueda hacer para reducir al mínimo los impactos negativos del COVID-19 en su empresa, más rápido y mejor podrá responder y reducir al mínimo las pérdidas.

Durante el período de desastre y recuperación es de primordial importancia prestar atención al mantenimiento de una corriente de efectivo positiva. Por lo general, todo termina cuando la empresa se queda sin dinero. No apueste por asegurar la financiación a tiempo para llenar el vacío a menos que esté absolutamente seguro de que ha negociado de forma fiable el crédito adicional que posiblemente necesite utilizar. Por lo tanto, cuando desarrolle soluciones alternativas, asegúrese de empezar por prepararse para los impactos identificados que tendrán el mayor impacto en el flujo de caja. Si se produce un desastre antes de completar su lista de soluciones provisionales, al menos ya se habrá preparado para los peores casos identificados.

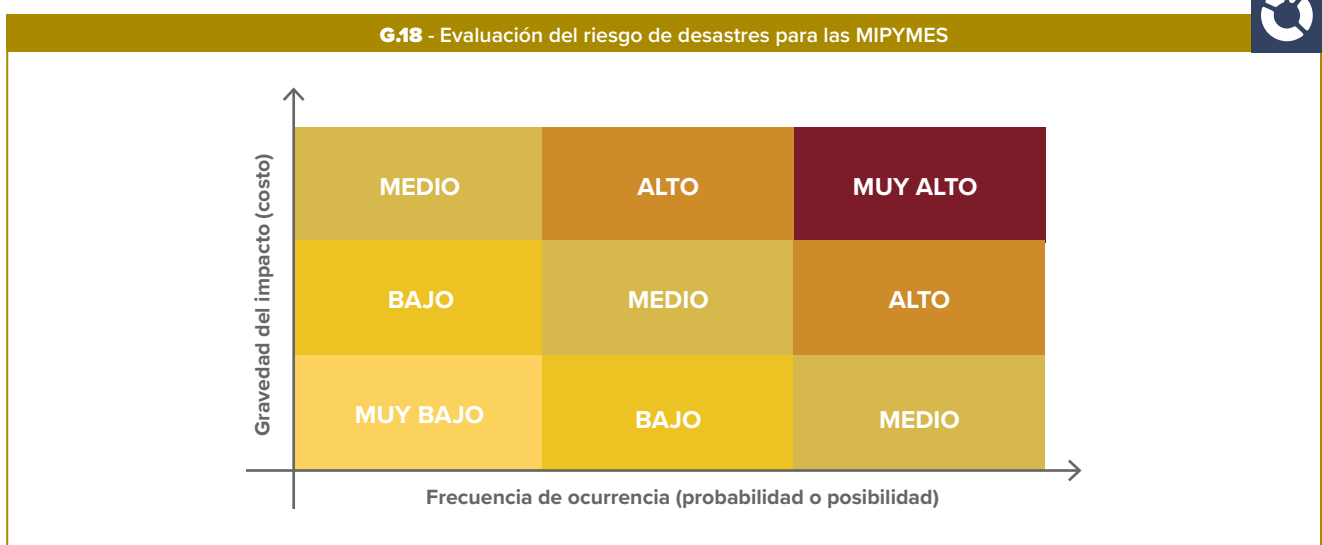
Preguntas de guía para redactar el capítulo de solución de su plan:

- ▶ ¿Qué opciones existen para trabajar en torno a cada impacto empresarial específico identificado?
- ▶ ¿Qué alternativas existen? ¿Son las alternativas directamente comparables o tienen ventajas y desventajas diferentes?
- ▶ ¿Cuál es (aproximadamente) el costo previsto de las diferentes alternativas?
- ▶ ¿Cuál de los impactos comerciales identificados del COVID-19 puede solucionarse utilizando recursos internos? ¿Cuáles requieren la asistencia de socios externos?
- ▶ ¿Estarán disponibles los socios externos que necesita, de acuerdo con tus escenarios, incluyendo el cierre? ¿Debería establecer acuerdos previos con ellos antes de que la pandemia de COVID-19 afecte a su negocio?
- ▶ ¿Quién asumirá la responsabilidad de desarrollar las soluciones provisionales? ¿En qué plazo? ¿Quién comprobará si la solución alternativa es factible? ¿En qué plazo?
- ▶ ¿Necesita realizar estudios o es factible por definición?
- ▶ ¿Implica la solución alternativa algún cambio organizativo para ser eficaz? ¿Qué procedimientos y qué funciones se ven afectados? ¿Qué debería cambiar si la solución alternativa se hace necesaria?
- ▶ ¿Se necesitan suministros específicos (por ejemplo, piezas, herramientas, equipo y materiales) para poder realizar la solución alternativa? ¿Deben comprarse y almacenarse con antelación o sólo hay que preparar la lista?
- ▶ ¿Necesita dinero extra para implementar la solución alternativa y estará este dinero disponible?
- ▶ ¿Cómo de rápido se puede implementar la solución alternativa en las mejores condiciones? ¿Cuál es el tiempo máximo en el que debe ser implementada?
- ▶ ¿Qué pasa si alguien se enferma o se infecta - quién deberá implementar la solución alternativa? ¿Hay otros empleados que también puedan implementar la solución? ¿Deben ser informados específicamente de antemano, o es suficiente una instrucción escrita? ¿Quién redactará la instrucción y quién la corregirá?
- ▶ ¿Cuándo se sabe que hay que poner en práctica la solución alternativa? ¿Quién va a solicitarla y/o autorizarla? ¿Quiénes necesitan ser informados?

3.2 Preparación para otros tipos de desastre

Pandemias como la de COVID-19 no son los únicos riesgos de desastre que las MIPYMES generalmente enfrentan o están enfrentando en la actualidad. ¿Es posible prepararse para todos estos desastres? probablemente no, pero generalmente vale la pena prepararse para aquellos que son más probables de ocurrir y que al mismo tiempo tienen un impacto severo en su negocio. En otras palabras, no tiene sentido gastar mucho de esfuerzo en los desastres

que nunca ocurrirán y/o que no son capaces de causar ningún daño significativo a sus bienes (en primer lugar, las personas, en segundo lugar, el equipo) o a sus operaciones. Pero sí tiene sentido prepararse para aquellos desastres que tienen más probabilidades de ocurrir y que tendrán un impacto significativo en sus bienes y operaciones.



Fuente: ONUDI

Los analistas de riesgos suelen hacerlo calculando el costo que puede resultar de un desastre específico y multiplicando esa cantidad por la probabilidad de que ocurra ese desastre. Si bien es posible que usted no disponga de estimaciones tan buenas sobre la probabilidad de que ocurra un desastre como un analista profesional de riesgos de desastres, probablemente al menos podrá averiguar aproximadamente qué es más probable y qué es menos probable. Un poco de investigación en base a

las noticias locales y discusión con otras empresas de su sector y en su ubicación puede incluso dar unas pocas estimaciones aceptables, aunque sean aproximadas. En lo que respecta a su propia empresa, normalmente debería conocer todos los costos asociados con la pérdida o el daño de cualquier activo y las interrupciones en sus operaciones comerciales. A continuación, puede utilizar la información para posicionar los posibles riesgos de desastre que ha identificado en el cuadro anterior.

Dirigir preguntas para ampliar su preparación y planificación de la continuidad del negocio:

- ▶ ¿Cuáles son los posibles desastres que tienen una probabilidad suficiente de ocurrir y que pueden tener un impacto importante en su desempeño?
- ▶ ¿Dónde se pueden obtener estimaciones fiables sobre la probabilidad de los desastres naturales? Si no existen tales estimaciones, ¿puede encontrar registros de desastres anteriores y desarrollar nuestra propia base estadística para calcular la frecuencia de ocurrencia?
- ▶ ¿Hay alguna tendencia discernible? ¿Aumenta la frecuencia de estos desastres o nuestro registro de estos desastres es cada vez más completo? ¿Existen debates científicos sobre las tendencias existentes?
- ▶ ¿Están cambiando los patrones climáticos? ¿Hay alguna expectativa razonable de cómo puede afectar esto a las operaciones de su negocio? Si no se ve afectado directamente, ¿hay posibles impactos indirectos derivados de los cambios en otros sectores empresariales, que podrían afectar a su sector de actividades?

- ▶ ¿Se avecinan posibles desastres debido a las actividades humanas?
- ▶ ¿Hay conflictos violentos en el horizonte?
- ▶ ¿Está su comunidad local preparada o se está preparando para diferentes tipos de desastres? ¿Cuáles son sus expectativas y estimaciones? ¿Coinciden con las suyas?



B.19 - ¿Se esperaba la pandemia de COVID-19 en su empresa?

Lo más probable es que no esperase la pandemia de COVID-19. O bien no figuraba en su lista de eventos que ocurren con frecuencia, o nunca antes presenció una pandemia que tuviera un impacto severo en su negocio. O ambas cosas. Entonces, ¿cómo podría alguien prepararse para este tipo de pandemia? Habría figurado en la sección "muy baja" de la tabla de evaluación de riesgos de G.18, o no habría figurado en ninguna parte.

La respuesta es que el análisis de riesgos supone que las probabilidades de cualquier tipo de riesgo pueden calcularse estadísticamente sobre la base de las frecuencias históricas de ocurrencia y las tendencias recientes o el juicio sobre esas tendencias. Si bien esto puede aplicarse a todos los acontecimientos que se derivan de una cadena lineal de causas y efectos (por ejemplo, los terremotos o las inundaciones estacionales), no se aplica cuando la frecuencia de aparición y la gravedad del impacto son el resultado de procesos complejos de interacción que son, al menos parcialmente, de carácter no lineal. Todos los procesos, por ejemplo, en los que los seres humanos o las organizaciones de seres humanos pueden decidir cómo responder a determinados acontecimientos (en lugar de limitarse a seguir una relación predeterminada de causa y efecto), son de naturaleza compleja y, por consiguiente, sus resultados no pueden calcularse ni predecirse estadísticamente.

En estos casos, se debe dar preferencia a la suposición de que el desastre ocurrirá "tarde o temprano". No se debe apostar por las "pruebas estadísticas". **A menos que la gravedad del impacto sea realmente muy baja, usted se prepararía MEJOR.**

Siempre puede elaborar escenarios de lo que podría suceder si el desastre golpeará a su empresa y estimar la gravedad del impacto. Para aquellas MIPYMES que tienen personal talentoso en tecnología de la información o conocen estudiantes que estarían felices de perfeccionar sus habilidades prácticas, pueden incluso tratar de ejecutar simulaciones de lo que podría suceder bajo diferentes escenarios. Estas simulaciones deben incluir los ciclos de retroalimentación existentes.

¿Qué debería hacer para prepararse y mitigar este tipo de desastre complejo?

Por lo general, los siguientes desastres naturales merecerían ser tomados en consideración. Su probabilidad varía según la ubicación geográfica. Su riesgo estadístico puede calcularse para lugares o regiones específicas, pero es importante también reconocer y vigilar de cerca las variaciones y los cambios de las tendencias:

	INUNDACIONES		TORMENTAS Y CICLONES		TERREMOTOS
	TSUNAMIS		TEMPERATURAS EXTREMAS		DERRUMBES
	SEQUIÁS		INCENDIOS		ACTIVIDAD VOLCÁNICA

Incluso si pueden correlacionarse con fenómenos naturales (por ejemplo, las sequías) o se ven agravados por ellos, la frecuencia de aparición y la gravedad del impacto de los siguientes desastres no pueden predecirse porque son de naturaleza compleja:



Algunos de estos desastres pueden ocurrir en combinación y en algunos casos la distinción entre los desastres naturales y los desastres complejos puede resultar borrosa, por ejemplo, cuando las temperaturas extremas (desastres naturales) están asociadas con el cambio climático, que está asociado a las actividades humanas.

B.20 - ISO 31000:2018 Gestión de riesgos



Dada la importancia de la gestión del riesgo de desastres, también puede resultar útil echar un vistazo a la norma ISO elaborada para la gestión de riesgos.

La norma ISO 31000:2018 ayuda a las organizaciones de cualquier tipo, incluidas las MIPYMES, a desarrollar un sistema de gestión de riesgos, para que puedan identificar y mitigar los riesgos de manera más eficaz. Se entiende que el propósito de la gestión de riesgos es la creación y protección de valor. Mejora el rendimiento, fomenta la innovación y apoya el logro de los objetivos. De conformidad con esta norma, la gestión del riesgo debe formar parte del propósito, el liderazgo y compromiso, la estrategia, los objetivos y las operaciones de la empresa, y no estar separada de ellos. La integración de la gestión de riesgos en una empresa se considera un proceso dinámico e interactivo, y debe adaptarse a las necesidades y la cultura de la empresa.

Esta norma ISO también está disponible gratuitamente en formato de sólo lectura:
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

También hay disponibles en español (mayo de 2020).



ANEXOS

Plantillas y ejemplos

A.1	EVALUACIÓN DE LOS DAÑOS (PLANTILLA)	52
A.2	NECESIDADES PERSONALES ACTUALES (PLANTILLA)	53
A.3	CUENTAS POR PAGAR, TABLAS DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR RESPECTIVAS (PLANTILLA)	54
A.4	ANÁLISIS FODA (EJEMPLO)	55
A.5	ESTIMACIÓN DEL COSTO PARA LA REAPERTURA (EJEMPLO)	56
A.6	IMPACTOS COMERCIALES IDENTIFICADOS (PLANTILLA/EJEMPLO)	57
A.7	RECONSTRUIR MEJOR — RECUPERACIÓN RESILIENTE	58
A.8	SELECCIÓN Y USO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL	60
A.9	SI SE DISPONE DE APOYO ESPECÍFICO PARA LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS	61
A.10	ENLACES ÚTILES PARA LA RECUPERACIÓN — FUENTES DE LA ONUDI	62
A.11	ENLACES ÚTILES PARA LA RECUPERACIÓN — ORGANISMOS AFINES DE LAS NACIONES UNIDAS Y OTROS ORGANISMOS INTERNACIONALES	63
A.12	PICTOGRAMAS DE ORIENTACIÓN PARA LAS MIPYMES	64

A.1 EVALUACIÓN DE LOS DAÑOS (PLANTILLA)

A.1 - Evaluación de los daños (Plantilla)			
Evaluación de los daños			
El artículo dañado o destruido	Estimación del costo de reemplazo o reparación	¿Asegurado?	Prueba de los daños (por ejemplo, número de fotografía, declaración del agrimensor)
	UML	Sí / No	
	UML	Sí / No	
	UML	Sí / No	
Total	UML		
de los cuales aseguró	UML		

UML: Unidad de moneda local

La unidad monetaria local es la moneda clave utilizada por su negocio, por ejemplo, baht, birr, dinar, dólar, euro, franco, corona, lira, naira, peso, libra, rand, real, ringgit, rublo, rupia, rupia, taka, yuan, yen, won, zloty. Si utiliza varias monedas, tome el valor del tipo de cambio y conviértalo a una sola moneda cuando haga los cálculos para evitar errores.

A.2 NECESIDADES PERSONALES ACTUALES (PLANTILLA)

A.2 - Necesidades personales actuales (Plantilla)	
Sus necesidades actuales	
Gastos personales por artículo	Cantidad mensual (promedio) en UML
Alimentos (comestibles)	UML
Comidas (ordenadas y en restaurantes)	UML
Los pagos de la hipoteca	UML
Calefacción	UML
Agua y saneamiento	UML
Electricidad	UML
Gastos de educación (matrícula, materiales)	UML
Gastos médicos (toda la familia)	UML
Ayudante doméstico, si lo hay (salario)	UML
Ropa	UML
Otros artículos del hogar	UML
El mantenimiento y las reparaciones de la casa, y las cuotas de servicio	UML
Cargos de teléfono e Internet	UML
Seguros (de salud, de vida, médicos...)	UML
Ahorros, jubilación	UML
Transporte (público y privado, incluido el vehículo privado)	UML
Impuestos	UML
Gastos varios	UML
Los subsidios regulares que debe proporcionar a los padres, hijos u otros parientes y amigos, si es que los hay	UML
...	...
TOTAL (SUMA)	UML
Otros ingresos, por ejemplo, por el alquiler de propiedades (restar)	- UML
Contribuciones de otros miembros de la familia a los ingresos (restar)	- UML
Sus necesidades actuales	UML

UML: Unidad de moneda local

A.3 CUENTAS POR PAGAR, TABLAS DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR RESPECTIVAS (PLANTILLA)

A.3 - Cuentas por Pagar Antiguas, Tablas de Ventas y Cuentas por Cobrar Respectivas (Plantilla)

Cuentas por pagar antiguas (cantidades adeudadas en UML)

Proveedores	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes >3	Total
Proveedor A	UML		UML		UML
Proveedor B	UML	UML	UML	UML	UML
Proveedor C		UML		UML	UML
Proveedor D		UML	UML		UML
...
Total (suma)	UML	UML	UML	UML	UML

UML... Unidad de moneda local

Previsión de ventas antiguas (cantidades en UML)

Clientes	Month 1	Month 2	Month 3	Month >3	Total
Cliente W	UML		UML		UML
Cliente X	UML	UML	UML	UML	UML
Cliente Y	UML	UML		UML	UML
Cliente Z		UML		UML	UML
...
Total (suma)	UML	UML	UML	UML	UML

UML.: Unidad de moneda local

Cuentas por cobrar antiguas (cantidades adeudadas en UML)

Clientes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes >3	Total
Customer W	UML 0.00	UML	UML 0.00	UML	UML
Customer X	UML 0.00	UML	UML	UML	UML
Customer Y	UML 0.00	UML	UML	UML 0.00	UML
Customer Z	UML 0.00	UML 0.00	UML	UML 0.00	UML
...
Total (suma)	UML 0.00	UML	UML	UML	UML

UML: Unidad de moneda local

A.4 ANÁLISIS FODA (EJEMPLO)

A.4 - Análisis FODA (Ejemplo)		
	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO A SU NEGOCIO	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal bien entrenado, muchos de ellos empleados por el negocio por más de 10 años ▪ El 50% de los trabajadores migrantes de la fuerza de trabajo, todos dedicados y confiables, principalmente del país XYZ ▪ Una de las empresas líderes en la comunidad, con un nombre establecido ▪ Fuertes relaciones con los clientes, construidas a lo largo de casi dos décadas ▪ 80% de órdenes permanentes, sin costo de comercialización ▪ Ingeniero jefe cualificado y con experiencia, esencialmente capaz de resolver todos los problemas de la operación ▪ Una sección de transporte de gran tamaño, capaz de asegurar las entregas a los clientes en todo momento ▪ Las buenas relaciones personales del dueño-gerente con los clientes y proveedores ▪ Interacciones generalmente fluidas con las autoridades 	<p>▪ Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos cada vez más obsoletos, aumentos notables en el tiempo de inactividad ▪ Operando a máxima capacidad ▪ Espacio limitado para expandirse, disposición de la fábrica "atestada" ▪ Estrecha gama de productos ▪ Según algunas declaraciones recientes de los clientes, nuestra capacidad de "ecologizar" nuestros productos parece ir a la zaga de la competencia; otros mencionan que la certificación ISO 14000 no podría perjudicar porque sus compradores buscan cada vez más garantías de que no se dañe el medio ambiente ▪ Representación insuficiente en el comité sectorial de la cámara de industria local
EXTERNO A SU NEGOCIO	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La creciente demanda del mercado mundial de productos fabricados por clientes clave ▪ Los comerciantes del país DEF se complacen en volver a etiquetar los productos fabricados por los principales clientes como "made in DEF" a cambio de una tasa de tramitación para la exportación posterior al país GHI ▪ La nueva terminal portuaria ha reducido el tiempo de entrega a los mercados en JKL en un promedio de 5 días para el cliente clave (mayor número de salidas por semana, menos congestión) ▪ El hijo del dueño se ha matriculado en estudios de ingeniería sostenible en ABC el año pasado ▪ La sobrina del dueño completó un curso de postgrado en ecología industrial antes del cierre y regresará a la base tan pronto como se levanten las restricciones de viaje 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los principales clientes han perdido negocios frente a los competidores del país JKL debido al aumento de los aranceles de importación en el país GHI ▪ Los competidores locales han logrado recientemente producir algunos de nuestros productos utilizando poliuretano en lugar de aluminio, mientras que se cumplen todas las especificaciones técnicas de uno de nuestros principales clientes

A.5 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE LA REAPERTURA (EJEMPLO)

A.5 - Estimación del costo de la reapertura (Ejemplo)				
Estimación de costos de la reapertura				
No.	Artículo	Referencia en el plan	El costo en la UML	Observaciones
1	Limpieza y desinfección	n.a.	UML	Condición previa para el regreso a los locales
2	Retiro y eliminación de las existencias caducadas	n.a.	UML	Descubierto durante la primera inspección
3	Compra de desinfectantes	n.a.	UML	Basado en el consumo mensual previsto (véase el plan de higiene separado)
4	Compra de equipo de protección personal	n.a.	UML	Tras el cálculo de las necesidades efectivas basado en los riesgos de exposición (véase la evaluación de la exposición).
5	Reacondicionamiento del alojamiento para trabajadores migrantes, incluida la sustitución de las instalaciones sanitarias y la cocina anteriores	n.a.	UML	Decisión tras el examen del costo del alojamiento alternativo y la inspección de las condiciones sanitarias
4	Cumplir con los costos con los clientes y proveedores	3, 4, 12	UML	Los gastos de viaje incluyen pequeños regalos y catering
5	Compra de 8 ventiladores para móviles	5	UML	Prepagados pero aún no recibidos
6	Pequeños materiales, filtros y tuberías para aumentar la velocidad del aire	5	UML	Trabajo completado. Sintonización en proceso.
7	Costo de diseño, fabricación e instalación de protectores contra estornudos	6	UML	Diseño: costo para el experto externo. Todos los demás costos son internos.
...
24	Anuncio de reapertura	55	UML	Vallas publicitarias. Participación en ferias locales. Recepción especial para clientes clave.
25	Revisión del sitio web	11	UML	Trabajo retrasado porque el estudiante contratado inesperadamente tuvo que cuidar de los miembros de su familia enfermos de COVID-19.
...				
	Costo total antes de la apertura		UML	

UML: Unidad de moneda local

A.6 IMPACTOS COMERCIALES IDENTIFICADOS (PLANTILLA/EJEMPLO)

A.6 - Impactos identificados en los negocios (Plantilla/ Ejemplo)						
Impactos comerciales identificados (dd. 2020-06-05)						
No.	Impacto en la operación	Probabilidad	El impacto financiero	Máxima demora (en días) antes del impacto	Unidad/ persona responsable de la solución	
1	Descripción del impacto	A	UML 340,000	2	Unidad / nombre	
2	Descripción del impacto	A	UML 65,000	0	Unidad / nombre	
3	Descripción del impacto	M	UML 850,000	5	Unidad / nombre	
4	Descripción del impacto	M	UML 510,000	3	Unidad / nombre	
5	Descripción del impacto	M	UML 520,000	7	Unidad / nombre	
6	Descripción del impacto	M	UML 87,000	10	Unidad / nombre	
7	Descripción del impacto	B	UML 1,150,000	5	Unidad / nombre	
8	Descripción del impacto	B	UML 40,000	0	Unidad / nombre	
...			...			

A: Alto, M: Medio, B: Bajo; UML: Unidad de moneda local

A.7 RECONSTRUIR MEJOR — RECUPERACIÓN RESILIENTE

Reconstruir mejor es una frase acuñada para los procesos de recuperación de desastres. Idealmente, el resultado del proceso de recuperación debería conducir a un estado en el que las empresas, la comunidad y/o las personas afectadas sean más resistentes que antes, y que establezca una

sólida base para sostener los logros del desarrollo frente a las perturbaciones y los desastres. Hay esencialmente tres maneras de reconstruir mejor:

Construyendo de nuevo MÁS RÁPIDO

Reconstruir más rápido: Recuperación que reduce las pérdidas de bienestar acelerando el proceso de recuperación en la medida de lo posible para permitir a las empresas, a una comunidad y/o a las personas afectadas obtener ingresos y reducir su dependencia del agotamiento de los activos (ahorros, subsidios).

RECORDATORIO para Covid-19: ¡Muévete rápido, pero no actúes prematuramente! Si la recuperación se acelera antes de que el virus sea contenido, el número básico de reproducción del virus aumentará y así extenderá la duración del desastre.



Construir de nuevo CON FORTALEZA

Recuperación que reduce las pérdidas de bienestar asegurando que la empresa o la comunidad pueda resistir desastres más intensos en el futuro.

Reconstruyendo INCLUSIVAMENTE

Recuperación que reduce las pérdidas de bienestar asegurando que el apoyo posterior al desastre llegue a todos los grupos de población afectados y no deje a nadie atrás, atrapado en la pobreza como resultado del desastre. Esto asegurará el éxito general de la comunidad, incluida la estabilización de la demanda local de diversos productos producidos por las empresas en el mercado local.

Preguntas para los que quieren reconstruir mejor:



FORTALEZA

- ▶ ¿Cómo se pueden aprovechar al máximo las lecciones aprendidas durante la pandemia de COVID-19?
- ▶ ¿Está ahora en condiciones de mantener una buena salud y seguridad en el trabajo, incluyendo la higiene, y elevar el nivel de seguridad a corto plazo cuando sea necesario para hacer frente al COVID-19 o a pandemias similares?
- ▶ ¿Desarrolló nuevos procedimientos operativos estándar durante la pandemia que resulten eficaces y eficientes y que pueda seguir utilizando o modificar para su uso en ausencia de una pandemia?
- ▶ ¿Desarrolló procesos o herramientas durante la pandemia que le funcionaron bien, pero que también podrían beneficiar a otros negocios? ¿Podrían ser compartidas en beneficio de la comunidad o, si hay suficiente demanda, ofrecidas en el mercado?
- ▶ ¿En qué aspectos hacen falta mejoras? ¿Puede su negocio estar mejor organizado para la próxima pandemia, o incluso para otros tipos de desastre?
- ▶ ¿Qué debería haberse tenido en cuenta para tener un mejor rendimiento durante una pandemia?
- ▶ ¿Hay otros riesgos de desastre además de las pandemias para los que debería preparar su empresa?
- ▶ ¿Existen soluciones de recuperación de la pandemia que podrían convertirse en problemas más adelante? ¿Existen medidas a corto plazo que deban ser sustituidas por una solución a largo plazo?
- ▶ ¿Se están almacenando adecuadamente los desinfectantes inflamables? ¿Debería aprovechar la oportunidad para revisar sus procedimientos de seguridad contra incendios? ¿Debería llevar a cabo otros cambios pospuestos en los diseños o instalaciones?
- ▶ ¿Está desechando adecuadamente el equipo de protección personal (EPP), minimizando así el impacto sobre la salud pública y el medio ambiente? ¿Qué hay del impacto ambiental de los detergentes y otros productos químicos que utiliza continuamente para higienizar el lugar de trabajo?

- ▶ ¿Podría aprovechar esta oportunidad para llevar los procedimientos de gestión de residuos sólidos y aguas residuales de su empresa a un nivel más alto? ¿Hay alguna oportunidad de avanzar hacia procesos de producción de circuito cerrado donde los residuos y las aguas residuales se recuperan y retienen en la mejor medida posible? ¿Existen oportunidades para aumentar la eficiencia energética?
- ▶ ¿Se descubrió algún problema durante la pandemia que afecte también a otras empresas y que, por lo tanto, deba ser abordado con la comunidad empresarial u otros interesados locales a fin de encontrar soluciones?
- ▶ ¿Posee sugerencias para introducir o mejorar los sistemas de continuidad comercial en su comunidad? ¿Qué tipo de mecanismos y procedimientos de apoyo ayudarían a todas las empresas a prevalecer durante un desastre y a reanudar rápidamente las operaciones a partir de entonces?



MÁS RÁPIDO

- ▶ ¿Podría acelerarse el proceso de recuperación sin poner en peligro el estado de salud de nadie, incluyendo el personal, los clientes, los proveedores y otras partes?
- ▶ ¿Cómo podrá ayudar a sus clientes y proveedores a acelerar su recuperación?
- ▶ ¿Puede ayudar a su comunidad a recuperarse más rápidamente?
- ▶ ¿Existen carencias en el mercado local a las que pueda ayudar rápidamente ajustando su propia cartera de productos, al menos hasta que se acaben las carencias?
- ▶ ¿Podría unir fuerzas con otras empresas u otros interesados para resolver rápidamente las cuestiones que afectan a todas las empresas? ¿Alguno de las especialidades de su empresa es útil para ayudar a su comunidad a acelerar la recuperación? ¿Qué otras empresas o partes interesadas podrían ayudar?



MÁS INCLUSIVO

- ▶ ¿Está prestando atención a la diversidad de su personal, clientes y proveedores? Por ejemplo, si pertenecen a distintos sexos, a distintos grupos de edad o a distintos grupos sociales; si tienen distintos niveles de educación; si viven en distintas zonas, ¿varían sus necesidades o se ven afectados de distintas maneras por la pandemia? ¿Puede asegurarse de que se atiendan debidamente sus necesidades específicas durante el proceso de recuperación y la pandemia en curso?
- ▶ ¿Se está asegurando de que la mano de obra migrante reclutada antes de la pandemia no se quede, por accidente o por negligencia, al margen? Probablemente necesitará a estos empleados cuando reabran los negocios. Sin el monitoreo, cuidado y apoyo de salud apropiados, pueden fácilmente volverse vulnerables durante el curso de la pandemia.
- ▶ ¿Podría su empresa, junto con otros interesados, ayudarlo a los más vulnerables de su comunidad a mejorar sus medios de vida y su poder adquisitivo para permitirles contribuir a la rehabilitación de la comunidad?
- ▶ ¿Existen sectores económicos particulares en la comunidad local que se hayan visto más gravemente afectados y que estén perdiendo fuerza de trabajo? ¿Pueden unirse a otros interesados para organizar acciones de apoyo hasta que sus mercados se recuperen? Si su empresa puede aumentar la producción durante la pandemia, ¿podría contratar temporalmente a empleados de otras empresas que actualmente no estén operativas?

Cuando se trata de reconstruir mejor, potencial de la comunidad ha de ser explorado. Sus acciones pueden complementar las de otros interesados o reforzarlas, y viceversa.

A.8 SELECCIÓN Y USO DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

Las empresas son responsables de la salud de sus empleados en el lugar de trabajo y los propietarios tienen un deber de cuidado. Este deber no termina con un informe de salud o una instrucción. También requiere un seguimiento continuo en la fábrica, en las tiendas, en las oficinas, en los vehículos de transporte operados por la empresa e incluso cuando los empleados viajan en nombre de la empresa (por ejemplo, para vender bienes y servicios, o para realizar servicios de instalación y mantenimiento). Garantizar la buena salud de los empleados también beneficia la productividad.

Hay muchas maneras de proteger a los empleados ante el COVID-19, incluyendo el distanciamiento social y la ventilación adecuada. Adaptar su comportamiento y el de su personal puede ser la forma más importante de proteger a todos.

Los equipos de EPP deben ser seleccionados y utilizados correctamente. Un EPP inapropiado o mal utilizado puede aumentar sustancialmente su riesgo de salud al no proteger adecuadamente.

En cuanto a las máscaras faciales, por ejemplo, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- ▶ Si se utiliza una máscara facial, se está, en primer lugar, **proporcionando un cierto grado de protección a otras** personas para que no se contagien de cualquier enfermedad que se pueda tener y que se transmita por transmisión aérea. Esto es bueno para los empleados y los clientes y socios.
- ▶ Sólo las máscaras faciales muy específicas protegen a la persona que las usa. Este tipo de mascarillas suelen tener un coste más elevado y pueden, por ejemplo, denominarse "mascarillas filtrantes" (FFP filtering face piece) y clasificarse en función de su capacidad para actuar como filtro del aire que se respira (por ejemplo, FFP2 o N95). Su protección **sólo será efectiva si son utilizadas correctamente.**
- ▶ El nivel de protección de las mascarillas disminuye a medida que se humedecen o se mojan, por lo que **no deben utilizarse durante más de un día.**
- ▶ **La reutilización de cualquier máscara facial conlleva un riesgo, a menos que sea posible desinfectar o esterilizar la máscara entre usos sin cambiar las propiedades físicas de la misma y sin contaminarse a sí mismo u otros durante el proceso de manipulación.**
- ▶ Ha de tenerse en cuenta que la escasez y las emergencias pueden ser utilizadas para cometer fraude. Esto podría incluir la **venta de máscaras mal etiquetadas**, o de máscaras que no han sido producidas de acuerdo con la norma, o que no han sido debidamente inspeccionadas aunque se hayan producido de acuerdo con la norma. Algunas personas también pueden vender artículos de calidad inferior sin saber cómo evaluar la calidad del producto.
- ▶ No olvide que los **EPP usados, incluidas las máscaras faciales, se consideran residuos peligrosos y deben ser eliminados adecuadamente** o, idealmente, incinerados directamente a altas temperaturas. El personal debe devolver el EPP usado a su lugar de trabajo porque el sistema de recolección y eliminación de residuos para los desechos domésticos no puede ocuparse de los materiales peligrosos.
- ▶ Si no puede conseguir máscaras faciales porque no están disponibles, puede optar por **producirlas usted mismo** (si su equipo lo permite) u optar por máscaras artesanales de algodón o cualquier tela que pueda lavarse a temperaturas superiores a 70°C (= 158°F), lo que haría que las máscaras puedan ser reutilizadas. Su deber de cuidado debe incluir la responsabilidad de lavarlas a altas temperaturas para sus empleados una vez al día, a fin de que las máscaras contaminadas no (re)infecten a sus usuarios.
- ▶ **NOTA:** Para obtener una **orientación autorizada** continuamente actualizada en relación con la salud ocupacional más allá de la pandemia de COVID-19, consulte siempre a las autoridades sanitarias de su localidad y revise la información más reciente ofrecida por la OMS (véase el anexo A.11). Para obtener información sobre un EPP específico, consulte las instrucciones y manuales, y/o póngase en contacto con su proveedor o fabricante.

A.9 SI SE DISPONE DE APOYO ESPECÍFICO PARA LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

No todos los gobiernos están en condiciones de proporcionar financiamiento u otros tipos de apoyo para la recuperación de las empresas durante un desastre como la pandemia de COVID-19. Pero algunos sí disponen de fondos (incluso para garantías crediticias), o pueden proporcionar ayuda específica en caso de desastre (por ejemplo, exoneraciones fiscales) o incentivos (por ejemplo, pagos en efectivo específicos para cubrir las dificultades financieras debidas al cierre, o para facilitar la reanudación de las actividades económicas; o líneas de crédito para reestructurar o hacer más ecológico su negocio).

Antes de solicitar dicho apoyo, asegúrese de que su plan de recuperación sea lo más factible y que conozca sus números. Es posible que tengas que convencer a la agencia de apoyo de que no están desperdiciando buen dinero por un mal negocio. Al final, están gastando los ingresos o donaciones del gobierno y tendrán que rendir cuentas adecuadamente.

Salvo en el sector privado, el apoyo financiero del sector público (gobierno) debe estar vinculado a los objetivos del sector público y debe proporcionar un beneficio neto al país, la región o la comunidad. Esos objetivos no se miden necesariamente en función de los beneficios financieros que genera la empresa, sino que pueden incluir criterios como el número de puestos de trabajo creados para mujeres y hombres, el número de exportaciones realizadas, la cantidad de energía ahorrada, o similares. Por lo tanto, estos fondos pueden estar vinculados a su voluntad y capacidad de informar en función de esos criterios. También pueden destinarse a sectores o tipos de empresas específicos. Las solicitudes de apoyo pueden beneficiarse de los daños y perjuicios incurridos si estos son debidamente documentados.

En este sentido, es importante comprender los criterios de elegibilidad (quién puede solicitarlos) antes de perder un tiempo valioso en la solicitud de dicho apoyo. Los proveedores de servicios empresariales y las organizaciones de afiliación empresarial suelen estar en condiciones de aconsejar dónde y cómo obtener mejor acceso a ese financiamiento y si hay ayudas locales disponibles. Estas organizaciones también pueden aconsejar sobre otros tipos de apoyo que podrían obtenerse, por ejemplo, en relación con la (re)formación de personal o la mejora y reestructuración de las empresas.

A.10 ENLACES ÚTILES PARA LA RECUPERACIÓN — FUENTES DE LA ONUDI

- [1] Centro de conocimientos sobre inversión e innovación en el comercio
<https://tii.unido.org/>
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [2] Servicio de Desarrollo de Conocimientos de Aprendizaje (INICIATIVA DE LA INDUSTRIA LKDF4)
<https://www.unido.org/LKDF4Industry>
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [3] Documento de posición de la ONUDI sobre la respuesta a la crisis: Building a Better Future.
https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-05/UNIDO_COVID19_External_Position_Paper.pdf Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [4] Programa de recuperación industrial COVID-19 de la ONUDI
https://tii.unido.org/sites/default/files/publications/Brochure_COVID%2019%20Industrial%20Recovery%20Programme.pdf
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [5] Reactivación industrial en el marco de la emergencia sanitaria por COVID-19 - Guía de recomendaciones (industria automotriz en Colombia)
<http://www.pro-motion.com.co/documentos/>
Disponible (mayo de 2020) en español.
- [6] Reconstruyendo el negocio de la crisis (B3C) de COVID-19
<https://b3cmsme.org/>
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [7] Recomendaciones y medidas preventivas en respuesta a COVID-19: Guidance for the industrial sector.
<https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-05/COVID-19-GUIDANCE-UNIDO-2020-ENG.pdf>
Disponible (mayo de 2020) en árabe e inglés.
- [8] Información sobre la respuesta de la ONUDI a COVID-19
<https://www.unido.org/unidos-comprehensive-response-covid-19> Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [9] Plataforma de Desarrollo de agrupaciones
<http://www.clustersfordevelopment.org/>
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [10] Making it Green https://www.unido.org/sites/default/files/2017-01/UNIDO-MakingItGreen-OnePage_0.pdf Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [11] Gestión del agua (estudios de casos de diferentes empresas manufactureras)
<https://www.unido.org/node/830>
Disponible (mayo de 2020) en inglés y francés.
- [12] Implementation Handbook for Eco-Industrial Parks https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-05/UNIDO%20Eco-Industrial%20Park%20Handbook_English.pdf Disponible (mayo de 2020) en español.
- [13] ONUDI - Introducción al desarrollo industrial inclusivo y sostenible
https://www.unido.org/sites/default/files/2015-02/DG_Brochure_February_2015_Web_0.pdf
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [14] La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Alcanzar los objetivos y metas relacionados con la industria https://www.unido.org/sites/default/files/2015-12/ISID_SDG_brochure_final_0.pdf
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [15] Cumplir los objetivos de desarrollo sostenible - aprovechar la oportunidad en la fabricación mundial
<https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/delivering-sustainable-development-goals.pdf>
Disponible (mayo de 2020) en inglés.
- [16] Green Growth Knowledge Platform <https://www.greengrowthknowledge.org/learning/inclusive-and-sustainable-industrial-development-operation-platform> Disponible (mayo de 2020) en inglés.

A.11 ENLACES ÚTILES PARA LA RECUPERACIÓN — ORGANISMOS AFINES DE NACIONES UNIDAS Y OTROS ORGANISMOS INTERNACIONALES

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

- [1] Una guía del empleador sobre la gestión de su lugar de trabajo durante la COVID-19 https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_740212/lang--en/index.htm Disponible (mayo de 2020) en árabe, español, francés, inglés, portugués y ruso.
- [2] Proteja a sus empleados y a su empresa de la gripe humana pandémica https://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_101422/lang--es/index.htm Disponible (mayo de 2020) en español, francés, japonés, coreano, laosiano, malayo, tailandés y vietnamita.
- [3] Gestión de la continuidad de las actividades en casos de peligros múltiples https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Instructionmaterials/WCMS_187875/lang--en/index.htm Disponible (mayo de 2020) en inglés.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

- [1] Políticas favorables a la familia y otras buenas prácticas en el lugar de trabajo en el contexto de COVID-19 https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740217/lang--en/index.htm Disponible (mayo de 2020) en inglés.

Organización Internacional de Normalización (ISO)

- [1] Estructura y requisitos para la aplicación y el mantenimiento de un sistema de gestión de la continuidad de las actividades (SGC) <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en> Disponible (mayo de 2020) en inglés y francés.
- [2] Sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en> Disponible (mayo de 2020) en español, francés e inglés.
- [3] Gestión de la innovación - Sistema de gestión de la innovación - Orientación <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en> Disponible (mayo de 2020) en español, francés e inglés.
- [4] Gestión de riesgos - Directrices <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> Disponible (mayo de 2020) en español, francés e inglés.

Centro de Comercio Internacional (ITC)

- [1] Medidas comerciales temporales de COVID-19 (actualización diaria de las medidas comerciales de COVID-19 por país) <https://www.macmap.org/en/covid19> Disponible (mayo de 2020) en inglés.

Organización Mundial de la Salud (OMS)

- [1] Preparando su lugar de trabajo para COVID-19: Cómo se difunde COVID-19 <https://www.who.int/who-documents-detail/getting-your-workplace-ready-for-covid-19-how-covid-19-spreads> Disponible (mayo de 2020) en inglés.

A.12 PICTOGRAMAS DE ORIENTACIÓN PARA LAS MIPYMES

 LLEVAR GUANTES	 LAVAR MANOS	 USAR MÁSCARA
 USAR ESCUDO FACIAL	 USAR GEL DESINFECTANTE	 DESINFECTAR SUPERFICIES
 DESINFECTAR HERRAMIENTAS	 DESINFECTAR CONTROLES	 MANTENER DISTANCIA FÍSICA
 VENTILAR	 ABRIR VENTANAS	 ABRIR PUERTAS
 NO TOCARSE LA CARA	 NO DARSE LAS MANOS	 NO ABRAZARSE
 NO TOCAR MANIJAS	 PANDEMIA	 SALA DE AISLAMIENTO
 INSPECCIONAR ANTES DEL USO		<p>ADVERTENCIA</p> <p>Antes de reiniciar la máquina, compruebe si se requiere una inspección especial.</p> <p>Sólo utilice o realice el mantenimiento de esta máquina si ha recibido la formación adecuada y ha leído y comprendido los manuales de funcionamiento y mantenimiento y todas las señales de seguridad.</p> <p>Si no se siguen las instrucciones, podría producirse la muerte o lesiones graves.</p>



www.unido.org



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL**

Centro Internacional de Viena - Apartado Postal 300 - 1400 Viena - Austria
Teléfono (+43-1) 26026-0 - unido@unido.org
www.unido.org