



► Un plan de seis pasos para favorecer la continuidad de las operaciones de las Pymes durante la crisis de la COVID-19

► Fecha: Abril 2020

Esta herramienta ha sido concebida para ayudar a las empresas por la crisis ocasionada por la COVID-19. Básicamente, sirve para diseñar un «plan de continuidad de las operaciones» adaptable a su empresa. Con esta herramienta podrá:

1. evaluar el nivel de riesgo y vulnerabilidad de su empresa; y
2. desarrollar un sistema eficaz de riesgos y contingencias para la empresa.

Esta herramienta tiene por objeto establecer el perfil de riesgo de sus empresas y su nivel de vulnerabilidad a la COVID-19, en función del impacto que esta tenga en las **personas**, los **procesos**, **beneficios** y **mecanismos de colaboración** (los «cuatro ejes»).

- **Personas:** la vida de los trabajadores y sus familiares
- **Procesos:** las operaciones de la empresa
- **Beneficios:** la generación de ingresos
- **Mecanismos de colaboración:** el entorno propicio para realizar las operaciones de la empresa

La herramienta está dirigida sobre todo a empresas más pequeñas y consta de dos partes.

1. La primera es una evaluación del riesgo que puede hacerse rápidamente y sirve para establecer el nivel de riesgo o vulnerabilidad de sus empresas.
2. La segunda parte de la herramienta es un proceso de seis pasos —en el que se utiliza como ejemplo ilustrativo una pyme ficticia— para que pueda elaborar su propio plan de continuidad de las operaciones.

Primera parte: Establezca su perfil de riesgo (autoevaluación)

Responda las preguntas que aparecen a continuación. Hay cuatro secciones compuestas por un total de 60 preguntas estructuradas en torno a los cuatro ejes de la herramienta: las personas, los procesos, los beneficios y los mecanismos de colaboración. Puede estimar el nivel de vulnerabilidad de su empresa sumando el número de respuestas afirmativas en cada cuestionario.

Si no está seguro o no lo sabe, responda sí.

I. Personas: Matriz de Riesgo

Entorno de trabajo seguro		
1. Existen riesgos para la seguridad personal, como un alto número de casos confirmados de COVID-19 en el área geográfica donde opera su empresa.	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
2. Los desplazamientos al lugar de trabajo son poco seguros para los trabajadores (por ejemplo, porque tienen que usar el transporte público).	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
3. Han aumentado las bajas por enfermedad o ausentismo.	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
4. Debido a la naturaleza de las operaciones, no es posible reorganizar el trabajo para que los trabajadores puedan trabajar desde casa (teletrabajo).	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
5. Es difícil conseguir suficientes equipos de higiene y protección (lavabos, desinfectantes, alcohol en gel, guantes, mascarillas, etc.).	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
6. Los vehículos utilizados por su empresa (por ejemplo, de reparto, de traslado de personal) todavía no han sido equipados con desinfectantes y procesos de limpieza frecuente.	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
7. Los trabajadores tienen más responsabilidades familiares y de cuidados como consecuencia del cierre de centros docentes, o por tener familiares que han enfermado.	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
8. Se han producido casos de transmisión interna de COVID-19 entre el personal o sus familiares directos.	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
9. Los trabajadores están menos motivados como consecuencia de un entorno de trabajo estresante a causa de las medidas adoptadas para combatir la COVID-19.	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
10. Los trabajadores se están ausentando de sus puestos de trabajo porque se han producido o podrían producirse incidentes de seguridad.	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

11. El comportamiento discriminatorio o de estigmatización entre los trabajadores ha dado lugar a amenazas e intimidaciones por parte de compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
12. El contacto físico estrecho con los clientes y proveedores es necesario.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
13. Los trabajadores han sufrido traumas personales como el fallecimiento o la enfermedad de familiares como consecuencia de la COVID-19.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
14. La producción o la prestación de servicios exigen que haya un contacto estrecho en el lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
15. No hay un trabajador de la empresa que se encargue a diario de revisar las instrucciones oficiales sobre los riesgos y las recomendaciones en relación con la COVID-19.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
16. No disponemos de procedimientos para realizar autoinspecciones con las que identificar los peligros que podrían dar lugar a la propagación de la COVID-19 (por ejemplo, controles médicos y de seguridad frecuentes), o disponemos de muy pocos.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
17. No se hacen auditorías periódicas en la empresa para detectar peligros actuales o emergentes (por ejemplo, zonas que requieren un contacto físico frecuente), o se hacen muy pocas.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
18. En la actualidad, no se imparte formación directa a los trabajadores (ni se les da acceso a formación) sobre la COVID-19 y las medidas básicas para protegerse a uno mismo y a los demás.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
19. Mi empresa no tiene un proceso para informar a las autoridades de salud pública de casos conocidos o sospechosos de trabajadores o terceros que han dado positivo en la COVID-19 en las instalaciones de la empresa.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
Total				_____ / 19

II. Procesos: Matriz de Riesgo

Edificios y maquinaria

20. Le ha costado conseguir de los proveedores el equipo y la maquinaria necesarios para explotar su negocio.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
21. Se han producido interrupciones o retrasos significativos en los servicios de apoyo necesarios para el mantenimiento de equipo y maquinaria fundamentales.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
22. Su empresa (por ejemplo, los trabajadores, el equipo, maquinarias, stocks, etc.) no está asegurada, ni total ni parcialmente.	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No

Las existencias y las materias primas

23. Un alto porcentaje de sus materias primas son importadas. Sí No
-
24. Se han producido retrasos en el despacho aduanero de las materias primas o insumos necesarios. Sí No
-
25. Le está costando conseguir los insumos y materias primas esenciales. Sí No
-
26. A su empresa le ha afectado de manera negativa el aumento de las restricciones y medidas del Gobierno (por ejemplo, el aumento de los controles sanitarios que retrasan el reparto de los productos que entran a las instalaciones o salen de ellas). Sí No
-
27. Sus principales existencias o materias primas se encuentran en una única ubicación. Sí No
-

Total _____ / 8

III. Beneficios: Matriz de Riesgo

Mercados

28. Las perturbaciones ocasionadas por la COVID-19 están afectando la capacidad de sus clientes para comprar los productos o servicios que ofrece su empresa. Sí No
-
29. Las medidas oficiales para salvaguardar la salud de la población, en general, están afectando sus ventas negativamente.. Sí No
-
30. Un alto porcentaje de las ventas de su empresa están dirigidas al exterior. Sí No
-
31. Estos mercados están situados en países de riesgo medio a alto. Sí No
-
32. Las ventas a estos mercados han decrecido. Sí No

Proveedores

33. Las interrupciones en los negocios están afectando la capacidad de sus principales proveedores para suministrar insumos a su empresa. Sí No
-
34. Ha experimentado interrupciones en los suministros como consecuencia de las restricciones impuestas por el Gobierno. Sí No
-
35. Solo tiene una ruta de suministro para acceder a sus principales proveedores. Sí No

36. No tiene otros proveedores que puedan proporcionarle bienes y servicios en caso de interrupción del suministro actual. Sí No

37. Depende en gran medida de proveedores extranjeros para adquirir la mayoría de los insumos y materias primas esenciales de su empresa (más del 75 por ciento) Sí No

Sociedad

38. Ha aumentado la intolerancia social y los prejuicios saltan a la vista en los medios de comunicación, las manifestaciones en la calle y los discursos políticos, entre otros. Sí No

39. La actual difusión de información en los medios ha afectado de manera negativa el entorno laboral. Sí No

Actividades económicas

40. La COVID-19 está teniendo repercusiones en la actividad económica y, por tanto, en su empresa o en los mercados en los que opera, o usted prevé que así ocurra. Sí No

41. Las tasas de desempleo están subiendo en los mercados en los que opera su empresa. Sí No

42. Se ha producido un aumento de la actividad delictiva en la práctica o un mayor riesgo de actividad delictiva contra su empresa como consecuencia de la reducción de la actividad económica. Sí No

43. Se ha producido un aumento repentino del precio de los insumos y otros bienes necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Sí No

Total _____ / 16

IV. Mecanismos de Colaboración: Matriz de Riesgo

Servicios públicos (agua, electricidad, sanidad, saneamiento)

44. Se han producido importantes o continuas interrupciones de servicios públicos esenciales (agua, electricidad, telecomunicaciones, sanidad y saneamiento) que han tenido repercusiones negativas en su empresa o en los mercados en los que opera. Sí No

45. Se han producido importantes o continuas interrupciones de servicios públicos esenciales (agua, electricidad, telecomunicaciones, sanidad y saneamiento) que han tenido repercusiones negativas en sus trabajadores (es decir, el higiene y la protección en el hogar). Sí No

46. Se ha producido un cambio negativo o repentino de los costos de los servicios públicos. Sí No

47. Se ha producido un aumento de las prácticas corruptas en la utilización de los servicios públicos o las infraestructuras públicas (como la asistencia sanitaria). Sí No

Terceros (clientes, competidores y proveedores de servicios financieros)

48. Las interrupciones ocasionadas por la COVID-19 están afectando la capacidad de sus competidores para seguir siendo competitivos. Sí No

49. Existe poco o ningún margen para colaborar con los competidores con vistas a compartir prácticas y equipos de salud y seguridad. Sí No

50. Existe poco o ningún margen para colaborar con los competidores con vistas a compartir existencias. Sí No

51. Existe poco o ningún margen para colaborar con los competidores con vistas a compartir equipos. Sí No

52. Se ha dificultado la obtención de recursos financieros o los proveedores de servicios financieros han cambiado las condiciones y comportamiento habitual (por ejemplo, incrementando las condiciones de los préstamos, hay menos proveedores, etc.), lo que podría repercutir de manera negativa en las operaciones de su empresa. Sí No

Infraestructuras públicas (telecomunicaciones, carreteras, puertos)

53. Se han impuesto restricciones en el uso de las infraestructuras públicas que afectan a su empresa, a los mercados en los que opera o a sus trabajadores. Sí No

54. La subida de los costos de utilización de las infraestructuras públicas esenciales tiene repercusiones negativas para su empresa o los mercados en los que opera. Sí No

Marco político y regulador

55. ¿Se han adoptado de manera súbita modificaciones legislativas (es decir, leyes y normas en general) que afecten negativamente a su empresa o a los mercados en los que opera? Sí No

56. ¿Hay una mayor incertidumbre en el marco normativo/regulador que podría afectar a su empresa o a los mercados en los que opera? Sí No

57. ¿Se han adoptado de manera súbita modificaciones legislativas (es decir, leyes y normas en general) que afecten negativamente a sus trabajadores? Sí No

58. El Gobierno aún no ha adoptado subsidios (como subsidios al alquiler o salariales) que pudieran servir de apoyo a su empresa y a sus trabajadores durante el brote de la COVID-19. Sí No

Cuestiones sanitarias en general

59. ¿Se han adoptado o está previsto que se adopten medidas como el «estado de emergencia» o restricciones importantes a la libre circulación? Sí No

60. Mi empresa no tiene un plan de contingencia para situaciones de crisis. Sí No

Total _____ / 17

Gracias a este ejercicio, habrá identificado cuál de los cuatro ejes principales (personas, procesos, beneficios y mecanismos de colaboración) es más vulnerable en su empresa (y qué aspectos o variables en particular). Para calcular su vulnerabilidad total, sume las veces que respondió «sí» en las cuatro autoevaluaciones de vulnerabilidad. Inserte esa cifra en la casilla más abajo.

Risk score

Personas (nivel de riesgo)	Procesos (nivel de riesgo)	Beneficios (nivel de riesgo)	Mecanismos de colaboración (nivel de riesgo)	Puntuación total
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

Interpretación de los resultados: su perfil de riesgo

El resultado no implica un juicio de valor sobre su empresa. Se trata simplemente de una referencia sobre la vulnerabilidad a la COVID-19, que le ayudará a identificar las áreas en las que podría mejorar la resiliencia general de su empresa durante la crisis. Lo más importante es que le permitirá comprobar cuáles son aquellos factores de su empresa en los que es más vulnerable: sus trabajadores, sus cadenas de suministro, su dependencia de terceros.

Compare su puntuación con los resultados que figuran a continuación. Si su puntuación ha sido:

- 40-60** Su empresa es muy vulnerable a las repercusiones negativas de la crisis ocasionada por la COVID-19. Es muy probable que su empresa se vea extremadamente afectada, lo que puede causar una perturbación prolongada en el caso de que la situación empeore. En su próximo plan de acción debería identificar si es más vulnerable a las amenazas internas o a las externas y tomar medidas para reducir el riesgo y la vulnerabilidad a la COVID-19.

- 20-40** A pesar de haber tomado algunas medidas para aumentar su preparación ante la crisis, su empresa sigue siendo vulnerable. Trate de dilucidar si sus amenazas son internas o externas y asegúrese de priorizar los factores más vulnerables al establecer su plan de continuidad de las operaciones.
- 0-20** Su progresión hacia una mayor resiliencia es buena, pero todavía quedan algunas áreas en las que se podría reducir la vulnerabilidad. Asegúrese de establecer su plan de continuidad de las operaciones con una buena gestión de las amenazas internas y externas.

Segunda parte: Elabore un plan de seis pasos para favorecer la continuidad de las operaciones durante la crisis de la COVID-19

A continuación, figuran los seis pasos necesarios para establecer un plan de continuidad de las operaciones:

Paso 1: Identificar los productos o servicios esenciales

¿Cuáles son sus productos o servicios más importantes? Tenga en cuenta los siguientes criterios:

- ▶ la parte de ingresos que generan;
- ▶ la cantidad de clientes que los solicitan;
- ▶ el costo que entraña la falta de suministro: consecuencias financieras, de productividad y de reputación.

Paso 2: Establecer el objetivo de su plan de la continuidad de las operaciones

¿Qué quiere lograr con su plan de continuidad de las operaciones?

Paso 3: Evaluar los posibles efectos de las perturbaciones en la empresa y los trabajadores

¿A partir de qué momento dejarán de ser tolerables las interrupciones del ritmo de los negocios?
¿Cuáles son los recursos y los proveedores, asociados y contratistas necesarios para llevar a cabo las operaciones esenciales?

Paso 4: Enumerar las medidas necesarias para proteger su negocio

Utilice los cuatro ejes principales de la herramienta: Medidas para minimizar el riesgo de: las personas, los procesos, los beneficios y los mecanismos de colaboración (los cuatro ejes principales).

- ▶ Personas: la vida de los trabajadores y sus familiares
- ▶ Procesos: las operaciones de la empresa
- ▶ Beneficios: la generación de ingresos
- ▶ Mecanismos de colaboración: el entorno propicio para realizar las operaciones de la empresa

Paso 5: Establecer listas de contactos

La mayor parte de su actividad será virtual (llamadas por WhatsApp, reuniones en Zoom, etc.). Asegúrese de tener listas exactas y actualizadas de todos sus contactos importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

Paso 6: Mantener, examinar y actualizar continuamente el plan de continuidad de las operaciones

A continuación, se expone un ejemplo de cómo la propietaria de una pequeña empresa creó un plan de continuidad de las operaciones para su negocio.

Ejemplo de un plan de continuidad de las operaciones elaborado por la propietaria de una pequeña empresa para mitigar las repercusiones de la COVID-19

Joyce Mkumura es la propietaria de una empresa que produce sardinas en conserva en Mombasa, en la costa de Kenya. Vende sus productos directamente en todo el territorio de Kenya y a empresas más grandes que lo exportan. Su empresa depende de los pedidos constantes de otras tres empresas que representan cerca del 80 por ciento de las ventas. Estas empresas, debido a sus conexiones con el mercado de exportación, le hacen pedidos frecuentes. Cuando se empezaron a propagar los casos de la COVID-19 en Kenya, Joyce elaboró un plan de continuidad de las operaciones para proteger su negocio. Su empresa emplea a 30 trabajadores¹.

Joyce llevó a cabo la evaluación de riesgos ante la COVID-19 y se dio cuenta de que su perfil de riesgo era alto. Trataba con múltiples proveedores a diario y sus trabajadores trabajaban muy cerca unos de otros. Además, para la mayoría de sus ventas, su negocio dependía de que el puerto permaneciera abierto. La mayor parte del resto de sus ventas se enviaba a otras ciudades de Kenya y necesitaba conexiones de transporte fiables. Joyce se dio cuenta de que necesitaba un plan de continuidad de las operaciones.

Paso 1: Joyce determinó con precisión cuáles eran sus productos esenciales

Los principales productos de Joyce son diferentes tipos de sardinas en conserva. La venta de estos es su único medio de generación de ingresos. Su cartera de clientes es relativamente pequeña. Sus tres clientes más importantes representan el 80 por ciento de las ventas. Si no logra entregar los pedidos a estos clientes, incurrirá en unos costos que tendrán consecuencias muy negativas para la empresa.

Paso 2: Joyce estableció el objetivo de su plan de continuidad de las operaciones

Su objetivo era desarrollar procesos internos sencillos que protegiesen a la empresa en los cuatro ejes de su negocio: las personas, los procesos, los beneficios y los mecanismos de colaboración. Ello implicaba:

- ▶ aumentar su propia seguridad física y emocional y la de sus trabajadores;
- ▶ reanudar las operaciones lo antes posible después de las interrupciones;
- ▶ tomar medidas para que sus productos esenciales fuesen resilientes a las disrupciones del mercado asociadas a la COVID-19;
- ▶ proteger su cadena de suministro, y
- ▶ asegurarse de que su empresa cumpla sus compromisos contractuales con los clientes.

Paso 3: Joyce evaluó los efectos de las posibles perturbaciones en su empresa y sus trabajadores

Joyce examinó qué operaciones eran necesarias para producir y entregar sus productos y cuánto tiempo de inactividad podía aguantar: es decir, cuánto tiempo se podían interrumpir las operaciones

¹ Se trata de un ejemplo compuesto de un plan de continuidad de las operaciones basado en experiencias reales de empresas de Kenya. No obstante, Joyce Mkumura es una persona ficticia.

esenciales antes de que peligrase claramente la viabilidad del negocio. Joyce determinó aquellas operaciones que eran necesarias para producir y entregar sus productos y qué riesgos conllevaban. Para ello, hizo un breve ejercicio de planificación de las partes interesadas. En el caso de su negocio, constató que cinco partes interesadas eran fundamentales: los trabajadores, los clientes, los proveedores, los servicios de apoyo y las autoridades reguladoras.

- ▶ **Trabajadores:** Joyce tiene treinta trabajadores de la comunidad local (afortunadamente la mayoría vive en la zona y camina al trabajo).
- ▶ **Clientes:** El 80 por ciento de su producto se destina a tres empresas que exportan a mercados extranjeros. El 20 por ciento restante se destina al mercado de Kenya (el 15 por ciento a mayoristas en la capital, Nairobi).
- ▶ **Proveedores:** Joyce depende de **tres proveedores**. En primer lugar, una industria productora de latas; en segundo lugar, una imprenta con sede en Nairobi para las etiquetas de sus productos, y en tercer lugar, el proveedor más importante que son los pescadores locales que se agrupan en cooperativas. Necesita mantener comunicación constante con todos ellos, pero en el caso de los pescadores el contacto físico es más frecuente.
- ▶ **Servicios de apoyo:** Entre estos figuran una empresa de camiones y una empresa de seguridad.
- ▶ **Servicios públicos y autoridades reguladoras:** Se trata del organismo regulador de las normas alimentarias que emite licencias, la autoridad fiscal y una administración pública local que supervisa las normas en materia de salud y seguridad.

Con este ejercicio Joyce comprobó que para su empresa era muy importante que los agentes externos se mantuvieran sanos y que sus proveedores, los servicios de apoyo y los clientes pudieran seguir operando. Enseguida se dio cuenta de que, si las perturbaciones a los negocios eran graves, podía quebrar en un plazo de cuatro a seis semanas. Entonces se preguntó: «¿Qué repercusiones tendría el cese de sus operaciones esenciales?» Se fijó en cada una de las partes interesadas mencionadas más arriba y se dio cuenta de que cualquier *disrupción de su parte* entrañaría una *disrupción para su negocio*.

Joyce evaluó las principales **perturbaciones** que podía sufrir:

- ▶ trabajadores enfermos (sus trabajadores/de los proveedores/de los servicios de apoyo);
- ▶ restricciones gubernamentales a la libre circulación que podrían afectar su capacidad (y la de sus proveedores) de ir a trabajar;
- ▶ restricciones gubernamentales en los accesos al puerto que podrían afectar la capacidad de sus clientes de comercializar sus productos;
- ▶ imposibilidad de los servicios públicos de prestar servicios (el agua y la electricidad fueron su principal preocupación); y
- ▶ caída de la demanda de sus productos.

Pensó en los factores sobre los que no tenía control alguno y en cómo podían afectar a sus proveedores y, también, en los factores sobre los que sí tenía cierto control. Entre los aspectos negativos, constató que dependía mucho de otros, sobre todo de sus proveedores y que no podía evitar las posibles restricciones gubernamentales. Entre los aspectos positivos, observó que la demanda de productos en conserva estaba aumentando.

Paso 4: Joyce tomó medidas para proteger su negocio

Personas

- ▶ Delimitó un espacio de contacto único en la empresa e instaló allí un puesto de desinfección para que ella y sus trabajadores estuvieran menos expuestos.
- ▶ Además de las medidas de seguridad y desinfección, examinó las modalidades ordinarias de trabajo y adaptó los criterios de distanciamiento social. Constató que era necesario cambiar el funcionamiento de los turnos y abordó este tema con sus trabajadores.
- ▶ Se preparó para que aumentase el ausentismo.

Procesos

- ▶ Mientras se hacía cargo de la iniciativa general, pidió voluntarios entre los trabajadores para realizar las siguientes tareas: comprobar a diario que los puntos de desinfección estuvieran bien abastecidos; establecer un puesto de control de la temperatura corporal en la entrada para todos los trabajadores/proveedores/clientes/visitantes; consultar a diario a los proveedores y clientes para evaluar su situación y los cambios que se hubiesen producido, y velar por que todo el mundo supiese qué precauciones debían tomar en sus hogares.
- ▶ Analizó con todos sus clientes y proveedores sus sistemas de seguridad y comprobó que estuviesen cumpliendo las nuevas normas.
- ▶ Joyce todavía pagaba a algunos proveedores (los pescadores, por ejemplo) en efectivo. Aprovechó esta oportunidad para cambiar todos los pagos (en curso o entrantes) a un formato electrónico.
- ▶ Hizo copias de seguridad de todos sus datos de forma frecuente o automática y las guardó en su domicilio por si tuviera que confinarse.

Beneficios

- ▶ Joyce constató que la demanda de productos en conserva estaba aumentando. Eso quería decir que podían aumentar las ventas. Negoció un acuerdo con un hotel local de cinco estrellas y le alquiló un espacio para almacenamiento en frío de sus existencias más importantes y espacio seguro adicional para los productos finales. Sus productos finales se conservan durante mucho tiempo, lo que es una verdadera ventaja.
- ▶ Se puso en contacto con su principal proveedor, la cooperativa de pescadores, que le dijo que tenía acuerdos con otras cooperativas de toda la costa. En el caso de que se produjese una perturbación grave en la región de Mombasa, existían fuentes alternativas de abastecimiento y se habían establecido acuerdos en ese sentido.
- ▶ Joyce calculó sus costos de explotación diarios (nóminas, alquiler, suministros, etc.) e hizo simulaciones basadas en las necesidades financieras por si se produjeran importantes perturbaciones.
- ▶ Mantuvo conversaciones constantes con el banco que le había dado crédito. El banco conocía su «plan de continuidad de las operaciones» y, por lo tanto, se mostró más flexible con los requisitos de los préstamos, en caso de que fuesen necesarios.

Mecanismos de colaboración

- ▶ Joyce se puso en contacto con sus tres principales clientes (exportadores) y les sugirió que pidieran a la Federación de Empleadores de Kenya y a otras entidades empresariales que mantuvieran conversaciones con el Gobierno para tener información clara sobre si las instalaciones portuarias podían permanecer abiertas.

- ▶ Llegó a un acuerdo con otros cuatro propietarios de pymes para compartir medidas y prácticas de seguridad de cada una de sus empresas. Acordaron un conjunto de procedimientos comunes para velar por la seguridad de sus trabajadores. También acordaron compartir el costo de obtener información sobre cómo manejar los problemas relacionados con el lugar de trabajo, como los cambios en las jornadas, posibles despidos y otras cuestiones de recursos humanos.
- ▶ También analizó con las autoridades fiscales las posibles moratorias en el pago de impuestos, de las que había oído hablar en los medios de comunicación.

Paso 5: Joyce estableció una lista de contactos

- ▶ Hizo una lista con los principales números de contacto de las autoridades y de terceros (policía, servicios de emergencia, bomberos, hospitales más cercanos, compañía de seguros) que podían prestar ayuda en caso de emergencia.
- ▶ Hizo una lista de sus trabajadores, sus cargos y datos de contacto (teléfono móvil y dirección de correo electrónico), así como los datos de contacto de los trabajadores en caso de emergencia.
- ▶ También hizo una lista de los clientes, proveedores, contratistas y organismos públicos con los que trabajaba, en la que incluyó la persona de contacto y sus datos (teléfono móvil, dirección de correo electrónico y dirección postal), todo lo cual le permitiría mantener la comunicación.
- ▶ Por último, escogió los métodos para ponerse en contacto con sus trabajadores durante la crisis de la COVID-19 (redes sociales, telefonía móvil, otros aplicativos de internet, etc.) y creó modelo de orden de llamadas en caso de emergencia para el personal.

Paso 6: Joyce mantuvo, examinó y actualizó permanentemente su plan de continuidad de las operaciones

Examinó y actualizó su plan cada semana con el fin de:

- ▶ actualizar el objetivo del plan de continuidad de las operaciones y mejorar su eficacia;
- ▶ actualizar la evaluación de riesgos, las estrategias para la continuidad de las operaciones y otros procedimientos que figuraban en el plan de continuidad de las operaciones; y
- ▶ velar por el funcionamiento óptimo en todo momento de todos los procesos comprendidos en el plan de continuidad de las operaciones.

▶ Contacto

OIT, Oficina de Actividades para los Empleadores
(ACT/EMP)
4, route des Morillons
Ginebra 22, Suiza, CH-1211
E: actemp@ilo.org
W: www.ilo.org/actemp