



Pacto Global
Red México



Protocolo de resiliencia para mipymes frente a la pandemia del COVID-19

Ciudad de México, junio 30 de 2020

Contenido

PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. Enfoque conceptual del protocolo.....	9
1.1 La pandemia un hecho disruptivo.....	9
1.1 Estructuración del protocolo	13
1.1.1 Las cuatro funciones principales de un negocio.	14
1.1.2 Las cinco etapas de la creación de resiliencia.	16
1.1.3 Las tres fases de la creación de resiliencia por conducto de la gestión del riesgo.....	17
1.1.4 Modelos de comportamiento de la resiliencia en mipymes frente al COVID-19.	19
Parte 2. Protocolo de resiliencia	26
Acción integral 1. Organización para la resiliencia.....	28
1.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	28
1.1.1 Establezca una estructura de coordinación para crear resiliencia en medio de la crisis.	28
1.1.2 Proteja la salud física y mental de los trabajadores.....	29
1.1.3 Proteja las funciones principales del negocio: ventas, operación, gestión y administración	30
1.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	31
1.2.1 Ajuste todas las operaciones de la empresa a la nueva realidad.....	31
1.2.2. Mantenga la estabilidad jurídica de la empresa	32
1.2.3 Revise y ajuste los programas de seguridad y salud en el trabajo – SST.....	32
1.3 FASE III. Transformación y recuperación.....	33
1.3.1 Fortalezca la gestión integral del riesgo de la empresa.	33
1.3.2 Realice el acondicionamiento físico de lugares de trabajo.	34
Acción integral 2. Conocimiento del riesgo.	35
2.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	36
2.2.1 Evalúe las necesidades de la empresa como consecuencia del COVID-19.	36
2.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	37
2.2.1. Determine potenciales impactos del COVID-19, en las actividades claves del negocio..	37
2.2.2 Comprenda el riesgo actual y futuro generado por la crisis del COVID-19.	38
2.2.3 Reconozca el contexto interno y externo del negocio para evaluar los impactos del COVID-19.....	39

2.3 FASE III. Transformación y recuperación.....	40
2.3.1 Mantenga actualizados los escenarios del riesgo asociados al COVID-19.	40
Acción integral 3. Sostenibilidad financiera.	41
3.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	41
3.1.1 Proteja el flujo de caja para la liquidez de la empresa.....	41
3.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	42
3.2.1 Ajuste y/o establezca acuerdos comerciales o alianzas estratégicas con grupos de interés.	42
3.2.2 Ajuste su capacidad de producción en función de la oferta y demanda del mercado. ...	42
3.2.3 Acceda a apoyos fiscales del gobierno y entidades financieras.....	43
3.3 FASE III. Transformación y recuperación.....	44
3.3.1 Realice una mejor planificación financiera del negocio para enfrentar el COVID-19.	44
Acción integral 4. Innovación y desarrollo.	45
4.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	45
4.1.1 Haga uso de las plataformas digitales existentes y accesibles.....	45
4.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	46
4.2.1 Asegúrese de contar con protocolos, procedimientos o planes de ciberseguridad.	46
4.3 FASE III. Transformación y recuperación.....	47
4.3.1 Acelere el proceso de digitalización de su empresa.	47
4.3.2 Impulse el teletrabajo como una nueva estrategia competitiva de su empresa.	48
4.3.3 Realice cambios en su modelo de negocio para ser más competitivos.	48
Acción integral 5. Sostenibilidad ambiental.....	49
5.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	50
5.1.1 Refuerce la gestión ambiental de la empresa.....	50
5.1.2 Realice una producción más limpia de sus productos y servicios en medio de la crisis. .	51
5.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	52
5.2.1 Reduzca la huella ecológica que genera la empresa.....	52
5.2.2 Impulse acciones sostenibles en la operación del negocio.....	52
5.3 FASE III. Transformación y recuperación.....	53
5.3.1 Fortalezca la política o estrategia de sostenibilidad ambiental en la empresa.....	53
5.3.2 Promueva prácticas sostenibles en la cadena de suministro.....	53
Acción integral 6. Protección del Stakeholders.....	54
6.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	54
6.1.1 Refrende o mejore sus buenas relaciones con sus Stakeholders.	54

6.1.2 Sea solidario con las comunidades del entorno empresarial.	55
6.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	56
6.2.1 Fomente el liderazgo de los colaboradores de la empresa.	56
6.2.2 Impulse un nuevo liderazgo en resiliencia dentro de la organización y sus grupos de interés.	56
6.3 FASE III. Transformación y recuperación.	57
6.3.1 Fortalezca la protección financiera y el aseguramiento del negocio.	57
6.3.2 Atrévase a conocer y aprender de esta nueva cotidianidad que la pandemia ha dejado.	57
6.3.3 Oriente los objetivos de su negocio al cumplimiento de los ODS.	58
Acción integral 7. Relacionamiento social e institucional.	59
7.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.	59
7.1.1 Cree o active un comité de resolución de conflictos de carácter inclusivo y diferencial.	59
7.1.2 Proteja y asegure la inclusión de las mujeres en todas las decisiones.	60
7.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	61
7.2.1 Proteja las condiciones laborales de sus trabajadores.	61
7.2.2 Defina estrategias para proteger el empleo, los lugares de trabajo y a los trabajadores.	62
7.3 FASE III. Transformación y recuperación.	63
7.3.1 Establezca y/o fortalezca una buena relación con todos los grupos de interés.	63
7.3.2 Fortalezca la protección de los derechos humanos de los trabajadores.	64
7.3.3 Fortalezca la responsabilidad social empresarial y/o corporativa con su entorno.	64
Acción integral 8. Fortalecimiento de la cadena de suministro.	66
8.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.	66
8.1.1 Proteja el funcionamiento de la cadena de suministro	66
8.1.2 Estabilice la cadena de suministro.	67
8.1.3 Mantenga la “salud” de la cadena logística de la empresa.	68
8.2 FASE II. Adaptación a la crisis.	68
8.2.1 Ajuste su cadena de suministro de la empresa a los nuevos hábitos de consumo.	68
8.2.2. Monitoree la estabilidad de la cadena de suministro de la empresa.	69
8.3 FASE III. Transformación y recuperación.	70
8.3.1 Anticípese a nuevos impactos sobre su cadena de suministro.	70
8.3.2 Genere redundancia en su cadena de suministro.	70

Acción integral 9. Preparación y ejecución de la respuesta.....	71
9.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	71
9.1.1 Organice y/o active un comité para el manejo de crisis del COVID-19.....	71
9.1.2 Elabore y/o active un protocolo de comunicación de crisis.....	72
9.1.3 Elabore y/o active un plan de manejo de crisis para el COVID-19.....	73
9.2 FASE II. Adaptación a la crisis.....	74
9.2.1 Mantenga y/o refuerce el comité o equipo de manejo de crisis del COVID-19.....	74
9.2.2 Mejore y ajuste su plan de comunicación de crisis a la realidad cambiante.....	74
9.2.3 Elabore y/o ajuste un plan o estrategia clara para el manejo de la respuesta frente al COVID-19.....	75
9.3 FASE III. Transformación y recuperación.....	76
9.3.1 Garantice la protección de la salud física y mental de sus trabajadores.....	76
9.3.2 Prepare su negocio para el cambio y reinicio de actividades comerciales.....	76
Acción integral 10. Planificación de la recuperación.....	77
10.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.....	78
10.1.1 Establezca rápidamente las operaciones del negocio para planificar la recuperación.....	78
10.2 FASE II. Adaptación a la crisis.....	78
10.2.1 Elabore y/o ajuste planes o estrategias de recuperación para el reinicio de actividades.....	78
10.2.2 Identifique señales de demanda en el mercado para una reapertura gradual e inteligente del negocio.....	79
10.3 FASE III. Transformación y recuperación.....	79
10.3.1. Planifique su recuperación teniendo en cuenta escenarios de riesgo frente a pandemia para la toma de decisiones.....	79
Bibliografía.....	82
1. La gestión local del riesgo: nociones y precisiones en torno al concepto y la práctica. http://www.disasterinfo.net/lideres/portugues/brasil%2006/Material%20previo/Allanges triesg.pdf	82

PRESENTACIÓN

En alianza con CitiBanamex y Pacto Mundial, la red nacional ARISE MX lidera la creación de un protocolo de resiliencia para el fortalecimiento de las habilidades y capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). No sólo para su recuperación ante la pandemia, sino desde una atención especial en la reducción del riesgo de desastre para la prevención de futuras crisis.

El “Protocolo de resiliencia para mipymes frente a la pandemia del COVID-19” será difundido por la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR), a través de sus 256 cámaras de comercio afiliadas, las cuales representan a más de 700 mil empresas a nivel nacional.

El “Protocolo de resiliencia para mipymes frente a la pandemia del COVID-19” está alineado con tres agendas globales de desarrollo sostenible, estas son: la Agenda 2030, el Marco de Sendai para la reducción de riesgos de desastres y el Acuerdo de París para el Cambio Climático. Cabe destacar, que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su departamento de economía del comportamiento, brindará asesoría técnica para garantizar los resultados en la implementación de este Protocolo, realizado con el apoyo de la consultora colombiana Soluciones Resilientes.

Comprometidos con la protección civil y en un contexto de “nueva normalidad”, ARISE MX busca con una serie de recomendaciones ayudar a los empresarios a recuperarse más rápido y al mismo tiempo, contribuir con esas prácticas al logro de los objetivos del desarrollo sostenible.

El lanzamiento del Protocolo es resultado del compromiso y la sinergia de Martha Herrera, desde su liderazgo en Pacto Mundial y la Red ARISE MX. Algunos de nuestros consejeros y aliados contribuirán con la difusión de esta herramienta, por ejemplo, la Dirección General de Vinculación, Innovación y Normativa, encabezada por Héctor Amparano, en la Coordinación Nacional de Protección Civil del Gobierno de México.

INTRODUCCIÓN

“Las pérdidas económicas relacionadas con los desastres seguirán aumentando, a menos que la gestión del riesgo de desastres se convierta en una parte fundamental de las estrategias de inversión empresarial.”

Ban Ki-moon. Exsecretario General de la ONU

De acuerdo con informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las pymes son unidades de trabajo que tienen, por lo general, menos de 250 empleados, sin embargo, en muchos países, más del 90% de la totalidad de las empresas pueden considerarse pymes, y gran parte de éstas se sitúan en la categoría de microempresas, al operar con menos de diez empleados. Con lo cual, la actividad de las microempresas y las pequeñas empresas, sumada a la de los trabajadores por cuenta propia, alcanza la asombrosa tasa de 70% del empleo mundial. Y para América Latina, las pequeñas y medianas empresas (pymes) generan poco más de 60% de los empleos y de ellas dependen millones de personas, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), organismo técnico de las Naciones Unidas.

Con estas cifras sobre las pymes es pertinente enfocar esfuerzos en tiempos de pandemia (COVID-19) en este potencial laboral que incide sobre millones de personas en el planeta. Todo este esfuerzo toma aún más sentido en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), un acuerdo mundial adoptado por 180 países en el 2015, que se conecta mediante la búsqueda de construcción de resiliencia con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015 – 2030 y el Cambio Climático.

Cuando la crisis del COVID-19 desencadenó la parálisis de varios sectores, uno de los segmentos empresariales impactados con mayor fuerza fueron las pymes. Estas cumplen un rol fundamental en el aprovisionamiento de productos y servicios indispensables para el desarrollo de las actividades cotidianas de la población. La disminución de la demanda de productos y servicios, así como la interrupción de cadenas de suministros y la imposibilidad de acceder a materias primas importadas, ha ocasionado una notable disminución de ingresos. Las pymes más tradicionales

dedicadas a la manufactura de productos han sido las más afectadas debido a que no pueden realizar teletrabajo.

El COVID-19 es una amenaza que en contextos ambientales empobrecidos encuentra una población vulnerable y de cuya interacción, surge un desastre de características especiales. En efecto, se trata de un fenómeno que no se puede enfrentar con los métodos ni acciones tradicionales de respuesta frente a los grandes desastres; caracterizados estos últimos, por la generación de destrucción y muertes, ubicables y cuantificables en un tiempo determinado y con interrupción de la funcionalidad de los territorios.

Esta pandemia a diferencia de otras amenazas existentes en la dinámica natural se caracteriza por su expresión prolongada en el tiempo y el espacio. Es lo que se podría denominar como un “desastre en progreso”, ya que no produce destrucción de infraestructura, pero sí causa diariamente muertes y enfermedades, que aún no se pueden dimensionar completamente. La incertidumbre se presenta en varios frentes, tales como el biológico, clínico y epidemiológico, con impactos que conllevan diferentes costos sociales y económicos.

La alianza entre CitiBanamex y Pacto Mundial México y la red nacional ARISE MX, lanza el “Protocolo de resiliencia para mipymes frente a la Pandemia del COVID-19” como una guía esencial para el retorno de actividades de las mipymes mexicanas. Esta herramienta será sin duda, de gran apoyo para los empresarios, pues además de estar concebido como un protocolo de fácil activación en cumplimiento con las recomendaciones del IMSS (marco nacional), integra recomendaciones de marcos globales como el Marco de Sendai, la Agenda 2030 y el Acuerdo de París. Para ARISE MX la colaboración es un factor clave para lograr la reducción del riesgo de desastres, al incrementar la capacidad de resiliencia de las empresas.

El presente documento se compone de dos partes. La primera corresponde al enfoque conceptual, sobre el que se sustenta el protocolo. Y la segunda hace referencia al protocolo propiamente dicho, que se estructura a partir de diez acciones integrales para crear resiliencia empresarial frente al COVID-19.

1. Enfoque conceptual del protocolo.

1.1 La pandemia un hecho disruptivo.

En un sentido amplio, el COVID-19 no es un suceso ocurrido por sorpresa, ya que se contaba con antecedentes respecto a pandemias pasadas. Numerosos investigadores en otras áreas y epidemiólogos habían previsto la aparición de una pandemia como la amenaza que probablemente pondría en jaque a la humanidad, por el gran impacto de las repercusiones económicas, ambientales, sociales y de vidas humanas.

No obstante, por su intensidad y expresión, el COVID-19 es un hecho disruptivo que puso un “freno de mano” al acelerado viaje humano y rápidamente está cambiando la forma de comprender, ser, hacer y estar en el planeta. En definitiva, un escenario de incertidumbre de frente a la sostenibilidad de la vida como se conoce, debido a los impactos económicos, políticos, climáticos, ambientales, sociales y humanitarios. En este contexto, la estabilidad y lo previsible parecen ser cosa del pasado, y haber sido remplazados súbitamente por un entorno fluctuante e incierto.

La pandemia generada por el COVID-19, no se equipará a una amenaza de origen natural o socio-natural a las que muchos territorios en el planeta estaban acostumbrados. Su abrumador impacto es una clara muestra de la ausencia de resiliencia, como base fundamental para la sostenibilidad en un mundo en riesgo; es expresión de las deficiencias del desarrollo. Todo ello en un contexto graves crisis humanitarias y de clima cambiante.

El concepto de resiliencia, sobre el que se basa la explicación de parte del presente protocolo, fue definido por ONU en 2016 y se entiende como:

La capacidad que tiene un sistema, una comunidad o una sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse, transformarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficiente, en particular mediante la

preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas por conducto de la gestión de riesgos¹.

El camino a la construcción de resiliencia es dinámico, conlleva energía, movimiento y cambio, es un incesante ir y venir, y aprender lecciones en ese trayecto. Expresa acciones de avance o de retroceso, lo contrario a lo estático. Denota también el fluir de la vida, el brotar, el palpar de la naturaleza, tal como lo hace el agua. Y justo ese camino de la resiliencia se estructura “por conducto de la gestión del riesgo”, en todos sus ámbitos (de crisis, de desastres, ambiental, legal, empresarial, etc.).

La gestión del riesgo entendida como la gestión de “pérdidas potenciales” es un elemento movilizador hacia la medición anticipada de las pérdidas, hoy en día poco frecuente. El riesgo (amenaza por vulnerabilidad sobre resiliencia) es una realidad cotidiana que debe ser analizada desde un pensamiento sistémico y no fragmentado.

Esta gestión que se hace del riesgo puede ser realizada de acuerdo con Lavell (2003), de forma correctiva, para los riesgos construidos y existentes, prospectiva (para riesgo futuros) que es justamente al espacio en que se desarrolla la resiliencia y la reactiva o compensatoria, que interviene el riesgo residual (que no pudo ser reducido con lo reactivo, no lo prospectivo), a través de acciones de respuesta, recuperación y protección financiera².

En la actualidad la “nueva normalidad” es el escenario actual sobre el cual se debe desarrollar la gestión del riesgo. Es necesario reflexionar, en ese sentido, si es precisamente lo que se llama “normalidad”, lo que ha puesto en jaque a la civilización. Si la normalidad es la mercantilización de todo el servicio público y social, la depredación de la naturaleza, la explotación de los más pobres, la corrupción como enfermedad endémica, es entonces previsible que esta “normalidad”, es la que ha servido de combustible para exacerbar las condiciones

¹ Informe del grupo de trabajo intergubernamental de expertos de composición abierta sobre los indicadores y la terminología relacionados con la reducción del riesgo de desastres, acceso el día 29 de mayo de 2020, Naciones Unidas, https://www.preventionweb.net/files/50683_oiewgreportspanish.pdf

² Allan Lavell et al., La gestión local del riesgo: nociones y precisiones en torno al concepto y la práctica (Cepredenac-PNUD, 2003), acceso el 25 de abril de 2020, <http://www.disaster-info.net/lideres/portugues/brasil%2006/Material%20previo/Allangestriesg.pdf>

imperantes. Lo que se presenta en la actualidad, en realidad son las nuevas condiciones que impuso la pandemia para vivir la cotidianidad.

En la actualidad las empresas oscilan en un escenario global, que tiene dos caras: una, donde se expresa la diversidad de las oportunidades globales, representadas por los nuevos mercados, las innovaciones tecnológicas, los marcos normativos y de financiación. Este escenario, es aprovechado por muchos para posicionar los negocios en el competitivo ámbito global. No obstante, en la otra cara, se manifiestan factores de riesgo, caracterizados por multiamenazas internas y externas, así como altos niveles de exposición y fragilidad, que demuestran la vulnerabilidad de sus entornos.³

En este momento histórico, a raíz del impacto del COVID-19, ambas caras tienen una expresión en los diferentes negocios o empresas, que dependen de las características que tenga cada organización y de los niveles de resiliencia que previamente se hubieran establecido en las mismas. Algunos negocios se encuentran paralizados, mientras que otros han encontrado en las condiciones actuales un escenario propicio para avanzar como organización, expandirse o replantear la manera en cómo se relacionaban con sus proveedores, clientes y el entorno.

La resiliencia es el punto de articulación y de equilibrio entre ambas caras, entre la construcción y la destrucción, entre la sostenibilidad y el desastre. Esta constituye una condición necesaria para resistir y permanecer, así como prepararse para enfrentar las situaciones adversas como el COVID-19. El objetivo es mantenerse a pesar de ellas, con la capacidad de asumirlas desde una actitud proactiva, y en procura de los mejores aprendizajes para sobreponerse.

En el siglo XXI, la resiliencia en los negocios es el motor que debe mover y garantizar la permanencia de las empresas y emprendedores, con base en la capacidad de “deformarse elásticamente sin romperse”. En este proceso se resiste y se absorbe de manera positiva la crisis, para que quienes, por situaciones adversas se han

³ Henry Peralta, Amparo Velásquez y Diana Saavedra, *Negocios resilientes el reto de los líderes empresariales que se atreven a cambiar y a dar el salto* (Cali: Soluciones Resilientes, 2019), 67.

“deformado plásticamente”, puedan recuperarse de manera eficiente. Se trata de transformar la realidad para reinventarse y competir en nuevos mercados⁴.

La resiliencia es el punto clave y motor de este ejercicio. Resiliencia que ha estado impulsada para “el desastre” y no como un elemento de la vida cotidiana a promover y cultivar desde la cotidianidad de las acciones de la vida pública, privada y las empresas, que permita resistir y permanecer en tiempos de paz y de grandes confrontaciones como ocurre en la actualidad.

De forma proactiva surge desde el ámbito empresarial la ISO 22316:2017, “Seguridad y Resiliencia - Resiliencia organizacional - Principios y atributos”, que, desde una perspectiva más amplia, involucra el accionar de la empresa en contexto, y a su vez, orienta el concepto de resiliencia hacia la vida de la organización, como la “capacidad para absorber y adaptarse a los entornos cambiantes”.

El COVID-19 es una oportunidad para hacer sinergia con todos los actores sociales para la creación de resiliencia. En ese sentido, la ISO 22316⁵ es indudablemente una valiosa herramienta para que la resiliencia y el liderazgo traspasen las fronteras de los muros empresariales. Esta norma permite hacer un trabajo conjunto con los entornos a los que están circunscritos, de modo que el cambio se enfoca en el relacionamiento de la empresa con el contexto, con la dinámica económica y su cadena de suministros.

Se requiere liderazgo empresarial para crear resiliencia mediante la gestión del riesgo en el entorno y la organización. En este propósito es necesario ajustar e interpretar el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, armonizarse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, y con los Acuerdos de Cambio Climático; así como con las normativas planteadas por el Comité Internacional de Estandarización de la ISO, que impulsan la seguridad y la

⁴ Peralta, Velásquez y Saavedra, Negocios resilientes, 69.

⁵ La ISO 22316 define la resiliencia organizacional como: “la capacidad de una organización de absorber y adaptarse en un entorno cambiante para permitirle cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar. Las organizaciones más resistentes pueden anticipar y responder a las amenazas y oportunidades, derivadas de cambios repentinos o graduales en su contexto interno y externo”. Indica adicionalmente, como el mejoramiento de la resiliencia puede ser un: “objetivo estratégico de la organización y es el resultado de una buena práctica comercial y de una gestión eficaz del riesgo”. (Norma ISO 22316 de 2017, Security and resiliencia -- Organizational resiliencia -- Principles and attributes).

resiliencia⁶. El COVID-19, comprendido como un “desastre en progreso”, es una oportunidad para construir resiliencia, que demanda la solidaridad de todos los sectores y la comunidad, a través de conceptos como el valor compartido⁷ y no de la beneficencia.

El valor compartido⁸ no surgirá, repartiendo beneficencia, sino cumpliendo con las responsabilidades; esto es, a través del pago oportuno de impuestos, de la generación de empleo de calidad, y en el ofrecimiento de servicios y productos de calidad. El valor compartido ubica los problemas sociales y ambientales en las agendas de las empresas, para aportar al desarrollo sostenible de sus entornos. De esta manera, se puede unir la construcción de resiliencia y el valor compartido, como uno de los caminos para la reducción de las pérdidas potenciales para la empresa y para el entorno social, económico, institucional y ambiental. Esto implica asumir el reto que el filántropo y empresario suizo Stephan Schmidheny planteó cuando expresó: “No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas”.

Cuando las empresas se reconocen como parte activa del territorio, comprenden que pueden jugar un papel como impulsores del desarrollo y alcanzan un nuevo enfoque en la gestión del riesgo de desastres. Este viraje conceptual, complementa las acciones que las empresas realizan desde la aplicación de la ISO 22316, a favor del incremento de la resiliencia organizacional⁹.

1.1 Estructuración del protocolo

Con base en los aprendizajes y los grandes retos que ha generado la crisis del COVID-19 en el sector empresarial, la herramienta “Protocolo de resiliencia para mipymes frente a la pandemia del COVID-19”, ha sido concebida para apoyar a las pymes mexicanas en la creación de resiliencia en sus negocios, en un contexto mundial transformado por la pandemia.

⁶ En particular con las ISO 31000:2009, ISO 23000:2018, ISO 22301:2012; ISO 22316:2017, entre otras.

⁷ Es un concepto creado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, que se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico de las empresas y el desarrollo social de los territorios.

⁸ El valor compartido fue utilizado como un argumento empresarial a favor de la reducción del riesgo de desastres, en el documento de Evaluación Global de la Reducción del Riesgo de Desastres - GAR- 2013 “Del riesgo compartido a un valor compartido”, tratando de explorar la relación existente entre las prácticas de inversión en los negocios y los riesgos de desastres.

⁹ Peralta, Velásquez y Saavedra, Negocios resilientes, 52.

La implementación de este decálogo como protocolo es un ejercicio sistemático que transforma la realidad de las mipymes. La posiciona en un contexto específico para exigir las acciones, que, como correlato, deben llevar a cabo los responsables administrativos de los contextos territoriales, locales, regionales o nacionales. Para que, en consecuencia, como producto de la sinergia entre la empresa y el contexto se logren implementar los protocolos e impulsar con ello la resiliencia de la organización y la del país.

La expresión de Mami Mizutori¹⁰: “No existen ciudades resilientes, sin empresas resilientes”, es reveladora de la fuerte correlación entre las empresas y la sociedad a la que pertenecen. Esta conexión indisoluble, entraña un llamado imperioso para integrar la gestión del riesgo de desastres en las políticas empresariales, como una forma de proteger las inversiones actuales y las futuras. Para poner en práctica este planteamiento se requieren líderes empresariales dispuestos a romper los paradigmas tradicionales que orientan la manera de relacionarse con el entorno. A medida que los negocios sean más resilientes, la sociedad también lo será.¹¹

Los elementos para estructurar el protocolo de creación de resiliencia en las mipymes se cimientan sobre el conocimiento del estado y manejo de las 4 funciones principales de un negocio, que son analizadas desde la perspectiva de las 5 fases de la creación de resiliencia.

1.1.1 Las cuatro funciones principales de un negocio.

Se tomaron las cuatro funciones principales de un negocio definidas por la Organización Internacional del Trabajo -OIT-: las ventas, las operaciones, la gestión y la administración para aplicar un marco analítico en la situación pre-desastre, durante y después de un desastre. El análisis se articula sobre las consideraciones nuevas que podrán alterar la forma en que las empresas funcionan, dado que no se trata de un desastre convencional, sino un “desastre en progreso”. Esto expresa una mirada respetuosa sobre un escenario de desastre “desconocido” que no llega a su fin, sino que se manifiesta en el presente con cambios rápidos y del cual hay una gran

¹⁰ Representante especial del secretario de la Organización de las Naciones Unidas – ONU y jefa de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, por sus siglas en inglés: UNDRR.

¹¹ Peralta; Velásquez y Saavedra. Negocios Resilientes, 71.

incertidumbre; en tal sentido, estas funciones del negocio se analizan desde las fases de construcción de resiliencia, que se presentan más adelante.

Cada una de las funciones del negocio al ser afectada por un fenómeno o evento, como en el caso del COVID-19, tiene unos impactos específicos que perturban su desempeño y que así mismo, ponen en peligro la funcionalidad misma del negocio. De esta manera:

- **VENTAS** (obteniendo el trabajo): Reúne los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal forma que esté a su disposición en el momento oportuno, en la forma y cantidad correctas, en el lugar preciso y al precio adecuado. Se relaciona con la comercialización y se conecta con el marketing de productos y/o servicios. *El impacto principal está directamente vinculado con la disminución de ventas.*
- **OPERACIONES** (haciendo el trabajo): Son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones y toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Se vincula con el diseño, producción y entrega de productos y/o servicios. *Impacto principal: interrupción de procesos.*
- **GESTIÓN** (relacionamiento del negocio): Adherencia a los protocolos y procedimientos que abarcan todas las acciones (que suelen estar enmarcadas dentro de reglas y procedimientos operativos previamente establecidos), destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado. Se relaciona con procesos externos, tales como: acuerdos comerciales y contractuales, regulaciones estatales, políticas, marcos normativos y RSE – *Impacto principal: Incumplimientos con clientes y socios.*
- **ADMINISTRACIÓN** (dirigiendo el negocio): Encargada de la planificación, organización, dirección y control de los capitales (humanos, financieros -uso del capital-, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de tomar el máximo beneficio posible. Este

beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. **Impacto principal: ralentización de procesos.**

1.1.2 Las cinco etapas de la creación de resiliencia.

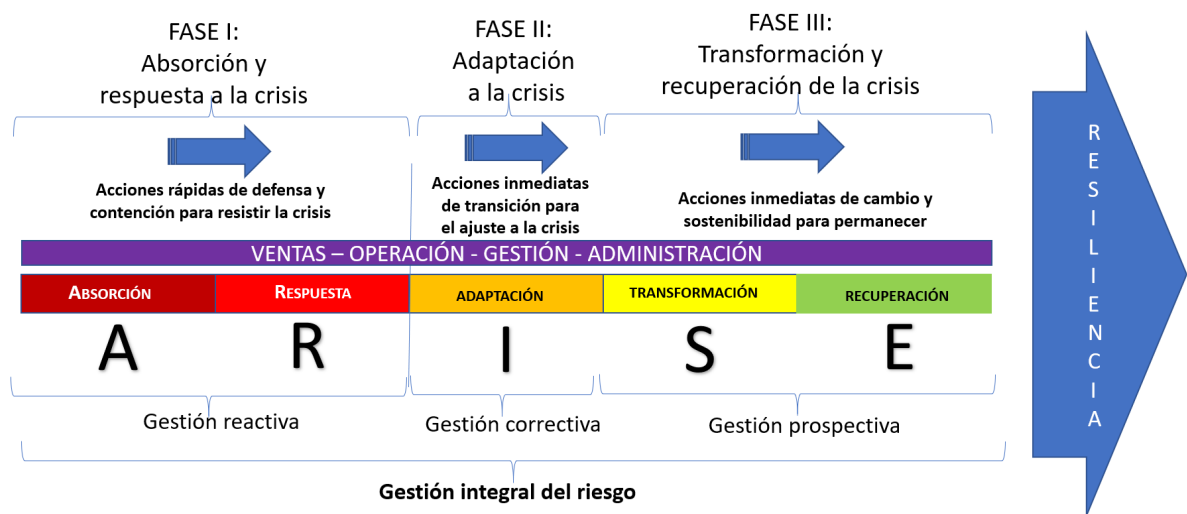
El término ARISE, que corresponde a la iniciativa promovida por ONU para motivar, la Alianza del Sector Privado para hacer Sociedades Resilientes, se convirtió en elemento clave para encontrar en ella misma, la esencia del concepto de resiliencia de la ONU, que corresponde a las acciones o etapas para crear resiliencia, por conducto de la gestión del riesgo. De la misma forma, la palabra ARISE, traducida al español como ascender, subir, elevarse, surgir, levantarse, invita a las empresas a la acción. Este llamado a levantarse y ponerse de pie es compatible con las cinco (5) etapas de la creación de resiliencia, estas son:

- **ABSORCIÓN:** consiste en las acciones defensivas que la mipyme realiza inmediatamente, para asumir el impacto generado por el COVID-19 y atenuar su efecto (cuidar, resguardar y conservar). Su capacidad se basa en la experiencia del negocio y en las acciones proactivas realizadas por la dirección.
- **RESPUESTA** (replicar, contestar): comprende las acciones de contención que la mipyme realiza para reaccionar frente al impacto generado por el COVID-19 y continuar operando en crisis.
- **ADAPTACIÓN:** consiste en las acciones de adecuación que la mipyme realiza para ajustarse a las nuevas condiciones generadas por el impacto del COVID-19 y sobrevivir en el mercado.
- **TRANSFORMACIÓN:** hace referencia a las acciones de cambio que la mipyme realiza para reinventarse en crisis y crear oportunidades de negocio.
- **RECUPERACIÓN:** consiste en la puesta en práctica de acciones sostenibles que la mipyme realiza para lograr un relanzamiento su negocio y ser prospera.

1.1.3 Las tres fases de la creación de resiliencia por conducto de la gestión del riesgo.

El análisis de las mipymes se hace desde la comprensión de la forma en que se enfrentan al COVID-19, y la manera en que este impacta en las funciones principales del negocio. Para ello se utilizará la fase y etapas de la creación de resiliencia que a continuación se explican, enmarcadas en los tres procesos de la gestión integral del riesgo: gestión reactiva, gestión correctiva y gestión prospectiva, como se observa en la siguiente ilustración:

Ilustración 1 Etapas y fases de la creación de resiliencia en el marco de la gestión integral del riesgo



Fase I. La primera fase para enfrentar la disrupción se realiza con acciones desde las etapas de la absorción y la respuesta, es decir con acciones rápidas de defensa y contención respectivamente para resistir la crisis. Se define a un ritmo rápido, con acciones desarrolladas de manera simultánea y orientadas hacia el presente inmediato. Su actuación se alimenta de acciones proactivas del pasado que le dan cierta sostenibilidad en el presente para proyectarse al futuro. Esta fase, con sus dos etapas solo se abandona cuando hay una estabilización.

Fase II. Fase de adaptación. Son acciones inmediatas de transición hacia un proceso de cambio, mediante el ajuste del negocio a la nueva realidad. Tiene como propósito garantizar la continuidad de las operaciones y preparar sus funciones principales

(Ventas, operación, gestión y administración) para dar el salto hacia la fase III – transformación y recuperación-. Esta fase es la “bisagra” entre la fase uno y tres. Paso que puede generarse de manera rápida o lenta, dependiendo de las capacidades de la empresa y de la evolución de la crisis en el entorno.

Fase III. En esta fase se presentan las acciones inmediatas de cambio y sostenibilidad para permanecer. Estas se orientan a la reinversión del negocio, al fortalecimiento de sus cuatro funciones principales, al mejoramiento de las relaciones con el entorno y a la integración definitiva al mundo digital, como una estrategia para competir en los nuevos mercados. Implica estar dispuesto a desaprender y a aprender, a ser flexible, solidario e innovador, como estrategias de preparación para enfrentar nuevas crisis. Se presenta una mayor oportunidad de supervivencia, pues ya se ha pasado de la adaptación a las fases de transformación con el propósito de configurar una recuperación consistente. Respectivamente se dan acciones de cambio y sostenibilidad para permanecer en el mercado, orientadas hacia el futuro cercano. Los ritmos de ejecución pueden ser lentos porque están supeditados a la incertidumbre y a los aprendizajes del entorno.

Criterios para el cambio de la Fase I absorción y respuesta a la Fase II adaptación.

Además de los parámetros establecidos en cada fase se construyeron unos criterios generales tentativos e indicativos para establecer el paso de la Fase I -absorción y respuesta-, a la Fase II -adaptación-, como el punto de inflexión y/o transición hacia la Fase III -transformación y recuperación-.

1. Criterio de cumplimiento de medidas sanitarias en el trabajo (protección de la vida).

- Dotación a los trabajadores con equipos de bio-seguridad.
- Redistribución de las labores (teletrabajo vs presencialidad).
- Aplicación de protocolos de distanciamiento social en el trabajo.
- Reorganización de espacios físicos de trabajo.

2. Criterio de estabilización del negocio (continuidad de operaciones).

- Inicio de una demanda limitada de productos y servicios.
- Reinicio de la circulación de liquidez en la empresa.

- Reactivación limitada de su cadena de suministro.
- Reinicio en el acceso a materias primas.

3. Criterio de reacción del contexto externo (reactivación económica).

- Levantamiento gradual de las medidas de confinamiento de las personas.
- Levantamiento gradual de actividades comerciales.
- Inicio de programas de respaldo fiscal y monetario a las empresas para aumento de su liquidez.
- Establecimiento de políticas públicas de bioseguridad y distanciamiento social para empresas.

Con base en la información confiable identificada, la persona que ejerza como observador e intérprete de los procesos dentro de la empresa, podrá establecer en qué fase del proceso se encuentra el negocio.

Las cuatro funciones del negocio (ventas, operaciones, gestión y administración), se utilizan como el elemento integrador de las acciones desarrolladas en cada una de las etapas y fases de la creación de resiliencia, con las cuales se establece el decálogo o las diez acciones integrales para la resiliencia de las mipymes frente al COVID-19.

1.1.4 Modelos de comportamiento de la resiliencia en mipymes frente al COVID-19.

De manera pedagógica se puede realizar una analogía entre el comportamiento de las empresas frente al estrés de un impacto y el comportamiento de los materiales. Por supuesto, atemperado a las condiciones de este organismo vivo que es la empresa, el cual reacciona para mejorar y no solo para volver a su forma original.

Desde la ingeniería de los materiales, una “deformación elástica”, es aquella que no es permanente, es decir, temporal y que tiene la capacidad de recuperar su forma inicial. Por el contrario, una “deformación plástica”, es aquella de carácter permanente, que al seguir siendo sometida a esfuerzos se puede deteriorarse y terminar en la rotura del elemento dejándolo inservible, sin embargo, si se actúa oportunamente, habiendo sido deformados plásticamente, es posible evitar la continuidad de la deformación, e impulsar cambios para permanecer y salir fortalecidos.

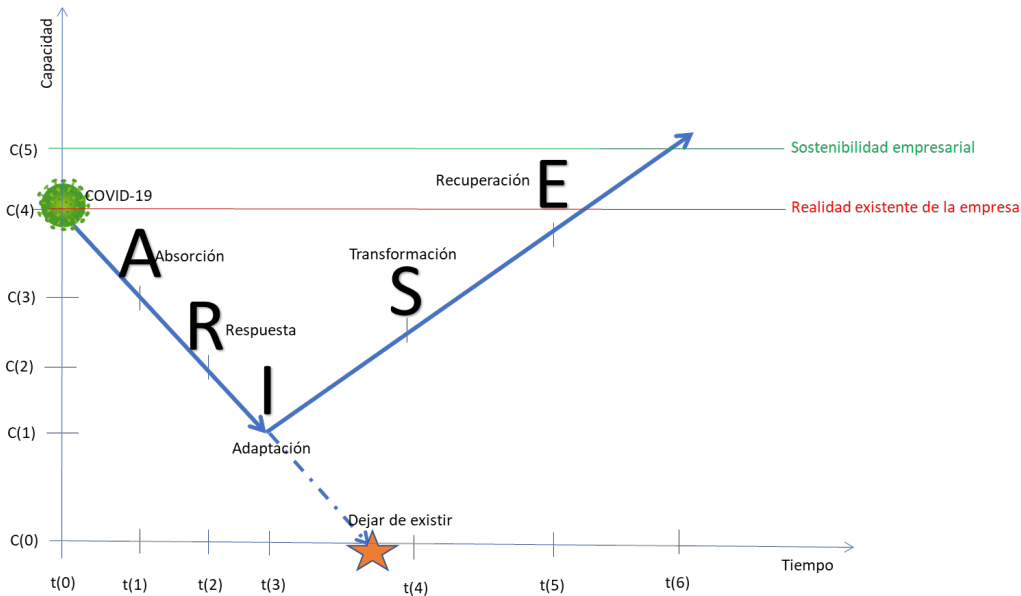
Frente al impacto del COVID-19 las empresas en el cumplimiento de su función social pueden presentar diferentes comportamientos que operan en relación con las variables **tiempo/ capacidades**, para resistir y permanecer en el mercado en un contexto específico en el marco de la incertidumbre.

La empresa está inmersa en un contexto externo (social, económico, político, institucional, ambiental, modelos de pensamiento), que funciona como una variable independiente donde las mipymes no tienen gobernabilidad. Inicialmente el Estado en sus diferentes espacios administrativos: local, regional, nacional, etc. estableció en primera instancia, una acción de respuesta frente a la declaración de pandemia. Se trató de las medidas de bioseguridad, de confinamiento y distanciamiento social. Estas medidas trajeron muchas dificultades en las funciones principales del negocio, generando inicialmente una parálisis obligada para todas las empresas, independientemente de su tamaño.

El comportamiento ante estas condiciones dependió mucho de las capacidades y tiempo de reacción de las empresas para resistir y permanecer. Sin embargo, es claro que frente al primer impacto la respuesta fue de contención para protegerse, bajo el escenario de dos grandes incertidumbres, que aún perduran: el comportamiento del COVID-19 y las acciones de los gobiernos.

Los modelos de comportamiento de los negocios están enfocados desde la perspectiva interna de la empresa frente al COVID-19 y el comportamiento de retraimiento y expansión de las medidas de los gobiernos. En términos generales, el comportamiento en la creación de resiliencia se puede observar en plano cartesiano, donde las variables serán tiempo y capacidades:

Ilustración 2. Modelo general de la creación de resiliencia en tiempos de crisis.



Este modelo general destaca la relación capacidad / tiempo. Una serie de aspectos en los negocios facilitan la construcción de resiliencia, cuando estos se enfrentan a las crisis, estos son:

- Construcción de capital.
- Relacionamiento positivo.
- Buena referencia crediticia.
- Alianzas dentro de su cadena de suministros.
- Reputación en el mercado.
- Normalidad legal para acceder a préstamos y contribuciones del estado.
- Salud financiera.
- Pagos de sus imposiciones tributarias.
- Pertenecer al sector que en el marco de la pandemia se está demandando.

A los negocios que no cuentan con estas características, les será más difícil absorber la crisis. Es posible que sus respuestas se efectúen más que desde las cuatro principales funciones del negocio, solo desde una de ellas, la cual es la gestión con el cumplimiento del protocolo de bioseguridad y distanciamiento social.

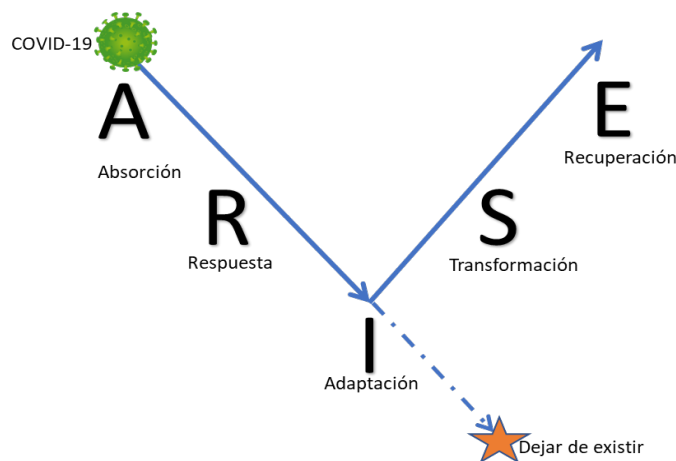
En el desarrollo de este enfrentamiento parcial, la presencia de apoyos estatales a través de préstamos le permitirá a la empresa permanecer en la etapa de adaptación. No obstante, al no estar totalmente asegurada la primera fase, es muy probable que la adaptación sea negativa y termine finalizando la subsistencia de la empresa.

De este modelo general y del análisis de creación y recreación de la pandemia en el comportamiento plástico y elástico de un sistema, una persona o de una empresa frente a una crisis, pueden tipificarse algunos modelos de las mipymes frente al COVID-19 en la búsqueda de resistir y permanecer en el mercado.

El modelo de comportamiento en “V”.

El modelo de comportamiento en V de un negocio se caracteriza por resolver rápidamente las fases de absorción y respuesta en un tiempo relativamente rápido a la crisis, lo cual se vincula también con el comportamiento eficiente del entorno.

Ilustración 3. Modelo de comportamiento en V.

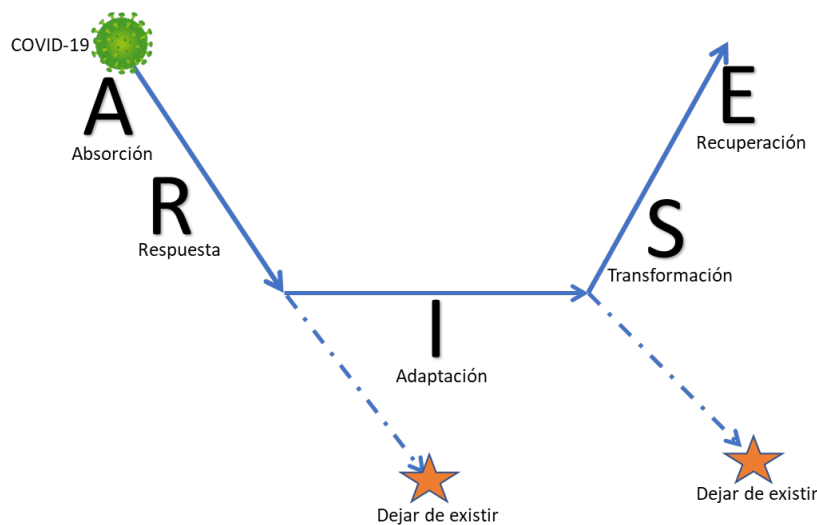


Esta rapidez de acción se basa en las capacidades que tiene y que han sido desarrolladas previamente, en una construcción paulatina de resiliencia. La fase de adaptación (I) es rápidamente superada y pasa con recursos propios o por apoyo de terceros para transformarse (S) y llegar a la fase de la recuperación (E) para permanecer en el mercado.

Modelo de comportamiento en “U”.

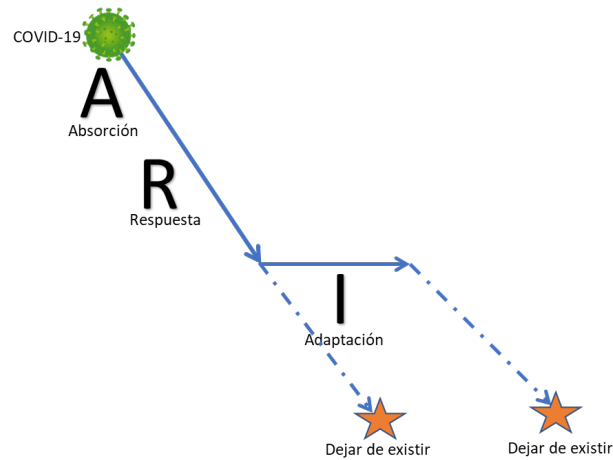
El modelo de comportamiento en U de un negocio inicia así como el modelo en V, en la etapa de absorción y respuesta rápida, para luego estabilizarse en la etapa de adaptación. La adaptación, en este caso, se da de forma lenta, lo cual tiene que ver con las capacidades residuales que hayan quedado y también con el comportamiento lento del entorno. Otra razón de la lentitud en la adaptación puede deberse a que toda la energía del negocio se concentra en defenderse y contener la crisis. El entorno se asume con la misma lentitud, lo que dificulta finalmente el cambio de dirección, ampliándose los tiempos para salir de esta transición y pasar a la transformación y recuperación.

Ilustración 4 Modelo de comportamiento en U.



La particularidad de este modelo es que muchos negocios pueden desaparecer en cualquier momento de la fase de adaptación y pasar al **modelo L**. Si finalmente puede salir de este espacio de transición, que es la fase de adaptación, seguirá por el camino de la transformación y reconstrucción para permanecer en el mercado. Sin embargo, puede suceder también, que al negocio la energía aportada para resistir, lo haya dejado con fondos exiguos y le tome más tiempo la fase de adaptación y la transición sea más lenta.

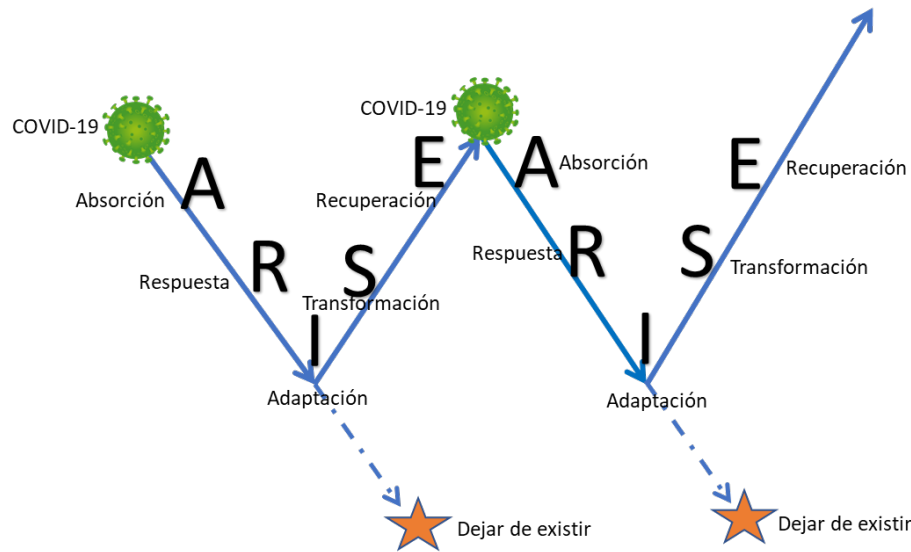
Ilustración 5. Modelo de comportamiento en L.



Modelo de comportamiento en “W”.

El modelo de comportamiento en W, muestra una empresa que tiene el mismo comportamiento del modelo V, pero que en este caso no se recupera sosteniblemente. Al existir un rebrote del COVID-19 y tomarse las medidas de cuarentena, se reanuda todo el proceso nuevamente, pero gracias a la experiencia y las lecciones aprendidas del primer ciclo de las etapas superadas, pueda resurgir como un “ave fenix” y alcanzar un punto más alto que desde donde inicialmente empezó.

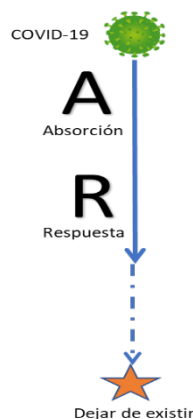
Ilustración 6. Modelo de comportamiento en W.



Modelo de comportamiento en “I”.

Estas son empresas que cerraron a las semanas siguientes de declararse la pandemia. Esto demuestra que no existía una resiliencia previa que les permitiera resistir frente a la crisis. Probablemente porque desde el inicio tenían fragilidades anteriores que sorteaban en el día a día, o que eran de carácter estructural y podían ser mitigadas, de manera que podían sobrevivir en el entorno comercial aún con dificultades.

Ilustración 7. Modelo de comportamiento en I.



Parte 2. Protocolo de resiliencia

Este “Protocolo de resiliencia para mipymes frente a la pandemia del COVID-19”, está orientado a promover una serie de comportamientos entre los ciudadanos, consumidores, empresarios y emprendedores para enfrentar esta amenaza, que no se parece a ninguna otra en la historia y que ha producido un “desastre en progreso”.

Se le denomina como un “desastre en progreso” porque a diferencia de los desastres, ocasionados por las dinámicas naturales o tecnológicas sobre elementos vulnerables, no hay destrucción de la infraestructura física, ni vías de transporte y comunicación, ni activos empresariales, ni patrimonio cultural arquitectónico, etc. es decir, no es una situación ubicable ni con un tiempo predecible de terminar. Lo que sí es evidente es el fuerte impacto en los sistemas de salud, donde los muertos y los contagiados se cuentan por miles y millones en el mundo. Se pone de relieve una crisis humanitaria que aún no tiene visos de acabar, agudizada por las previsiones respecto a la configuración de la peor recesión desde la gran depresión.

Frente a este tipo de “desastre en progreso” hay que seguir, como ciudadanos, consumidores y proveedores, siendo funcionales y ajustarse a la *nueva cotidianidad*. Desde esta condición, es necesario desarrollar una dinámica que lleve a tener nuevos usos, nuevas maneras más conscientes de comprar y de producir, formas más sostenibles de relacionarse entre la sociedad y de esta con la naturaleza. Es necesario tener el propósito a su vez, de propiciar una transformación que impulse un cambio de esa *realidad* que condujo a las sociedades hasta el escenario actual.

El protocolo no tiene la pretensión de ser exhaustivo, porque a pesar de tocar una variedad de temáticas, se tiene la claridad de que no todos los tópicos se abarcaron. Sin embargo, se reconoce la importancia de tener un enfoque sistémico, pues va más allá de propuestas sectoriales, para establecer una visión lo más amplia posible que enfrente desde diferentes flancos a la crisis ocasionada por el COVID-19. Este instrumento no es una camisa de fuerza, ni menos un camino recto y sin baches, debe verse como una invitación a asumir el reto de salir de la zona de confort para comprender que hay otras formas de estar en el mundo del mercado.

Así mismo, el “Protocolo de resiliencia para mipymes frente a la pandemia del COVID-19”, tiene el ánimo de ser un puente conceptual y operativo con los diez aspectos esenciales para desarrollar una ciudad resiliente. Esta conexión entre propósitos se inspira en la premisa de Mami Mizutori: “No existen ciudades resilientes, sin empresas resilientes”. Con base en esta sentencia, era más que

imperativo encontrar un vínculo de este protocolo con el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 y gracias a la resiliencia, con otras agendas como los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS y los Acuerdos de Cambio Climático.

Bajo este propósito, se propone que el decálogo para la resiliencia de empresas y emprendedores se nutra de una serie de observaciones ajustadas provenientes de los modelos de comportamiento que el negocio implementa para afrontar el COVID-19 y el impacto en sus 4 funciones principales: ventas, operación, gestión y administración. Ello significa que el protocolo referido, tiene una orientación sistémica frente a la crisis y a las acciones para resistir y permanecer.

Las acciones integrales del decálogo que conforma el protocolo son: 1. Organización para la resiliencia, 2. Conocimiento del riesgo, 3. Sostenibilidad financiera, 4. Innovación y desarrollo, 5. Sostenibilidad ambiental, 6. Protección de los stakeholders, 7. Relacionamiento social e institucional, 8. Fortalecimiento de la cadena de suministros, 9. Preparación y ejecución de la respuesta y 10. Planificación de la recuperación.

Cada una de estas diez acciones integrales para la resiliencia, se despliegan en unas orientaciones a modo de *hoja de ruta*, que se implementan en *fases* de aproximación en la creación de resiliencia, basadas en el *comportamiento* de las mipymes. Las fases se presentan de la siguiente manera: en la primera, se presenta la absorción y la respuesta *con acciones* rápidas frente a la crisis; de superarse este proceso defensivo y de contención existe la posibilidad de estabilizarse y entrar en la *adaptación* para ajustarse a las nuevas condiciones y sobrevivir en el mercado. Posteriormente se pasa a la fase de *transformación y recuperación* que corresponde a acciones de reinversión y la puesta en práctica de acciones sostenibles en la *cotidianidad* personal y empresarial. Se pretenden incidir en el cambio de los patrones de uso, consumo y relacionamiento que contribuyeron al desastre en progreso.

Acción integral 1. Organización para la resiliencia.

La organización es fundamental para crear resiliencia. Se sugiere rápidamente establecer o reactivar una estructura de coordinación, acompañada de la protección de la salud física y mental de los trabajadores. En paralelo, proteger las funciones principales del negocio, ajustar la operación de la empresa, mantener la estabilidad jurídica, vigilar el sistema de seguridad y salud en el trabajo, y poner a prueba la gestión integral del riesgo de la empresa.

1.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

1.1.1 Establezca una estructura de coordinación para crear resiliencia en medio de la crisis.

- ✓ Identifique como mínimo, una persona clave de cada una de las áreas o dependencias principales de la empresa, para hacer parte de la estructura de coordinación. Se recomienda que sean personas que conozcan muy bien el contexto interno y externo del negocio, además de tener capacidad de liderazgo.
- ✓ Defina el propósito principal de la gestión de la crisis del COVID-19 y alinéelo con los objetivos estratégicos del negocio para crear resiliencia. Tenga en cuenta la participación de los dueños, socios, trabajadores y la dirección de la empresa, para construir colectivamente soluciones.
- ✓ Determine las etapas, fases y procesos a realizar, desde un enfoque coordinado, para lograr la resiliencia de la empresa.
- ✓ Realice un análisis de las capacidades y debilidades, tanto internas como externas, que tiene la empresa para gestionar la crisis, y determine claramente responsabilidades y roles en el grupo de coordinación.
- ✓ Defina los recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos necesarios, para gestionar la crisis desde un enfoque integral, que, dé respuesta a la crisis actual, pero que permita planificar un proceso de recuperación sostenible.
- ✓ Realice un inventario de las herramientas de manejo de crisis con las que cuenta la empresa (planes de emergencia y contingencia, planes y continuidad del negocio). Evalúe su aplicación en la situación actual y tome lo mejor como insumo para coordinar las acciones hacia la resiliencia.

- ✓ Determine los mecanismos y/o canales de comunicación que serán utilizados para coordinar todo el proceso. Haga uso de las reuniones virtuales.
- ✓ Elabore un plan de acción, donde queden plasmadas todas las acciones para la gestión de la crisis y comuníquese a los grupos de interés del negocio.
- ✓ Realice jornadas de socialización periódicas con los trabajadores de la empresa, para mantenerlos informados sobre cómo va el proceso de gestión de la crisis y la forma en que ellos pueden participar.
- ✓ Manténgase informado de la evolución de la crisis y flexibilice las acciones definidas en el plan de acción de ser necesario.

1.1.2 Proteja la salud física y mental de los trabajadores

- ✓ Suministre a los trabajadores equipos bioseguridad lo más pronto posible, idealmente entre las primeras 48 horas. Esta dotación se debe mantener a lo largo del tiempo hasta que termine la emergencia sanitaria.
- ✓ Redistribuya las labores de los trabajadores e implemente opciones de teletrabajo, para reducir rápidamente el número de personas que puedan exponerse al contagio. Para esto identifique en las primeras 48 horas de iniciada la crisis, las labores que pueden realizarse de manera remota y garantice elementos mínimos al trabajador para que pueda desarrollarlos, en especial, equipos de cómputo, una buena conexión a internet y banda ancha. Priorice las adecuaciones necesarias, en los hogares de trabajadores con alguna situación de discapacidad.
- ✓ Aplique los protocolos de distanciamiento social en las instalaciones de la empresa, para labores que impliquen necesariamente presencialidad. Se recomienda como mínimo 2 metros de distancia entre trabajadores.
- ✓ Incremente las acciones de limpieza y desinfección de los lugares de trabajo, mobiliario, herramientas y equipos, etc. Esta actividad se debe desarrollar diariamente con diversos niveles de intensidad y durante toda la jornada laboral.
- ✓ Mantenga una comunicación permanente con los trabajadores sobre su salud física y mental, tanto para los que laboran en la modalidad de teletrabajo, como los que lo hacen de manera

presencial. De ser requerido brinde a sus trabajadores el soporte médico que necesitan si llegan a contagiarse.

- ✓ Elimine o reduzca labores innecesarias que puedan suponer un foco de contagio, como viajes de sus trabajadores a zonas mayormente afectadas.
- ✓ Socialice a todos los trabajadores de su empresa, los protocolos bioseguridad establecidos por instituciones oficiales, haciendo énfasis en los lugares de trabajo y en el uso de transporte público. Siga las recomendaciones en materia de salubridad pública y de desarrollo actividades productivas y comerciales.

1.1.3 Proteja las funciones principales del negocio: ventas, operación, gestión y administración

- ✓ Delege a una persona o a un equipo de su empresa para que realice una evaluación rápida de posibles impactos y necesidades sobre las cuatro funciones principales del negocio. Esta evaluación se debe realizar máximo en la primera semana de iniciada la crisis.
- ✓ De acuerdo con los resultados de la evaluación, defina acciones defensivas para proteger la caída de las ventas, la interrupción de las operaciones, el incumplimiento de entregas y ralentización de la administración del negocio. Estas deberían identificarse y empezar a ser aplicadas a partir de la segunda semana de inicio de la crisis.
- ✓ Organice su equipo comercial, con tareas y roles claros para que oriente sus actividades en el mantenimiento de flujo de caja y de manera temprana, reforzar la fidelización de los clientes.
- ✓ Estabilice rápidamente su relación con los clientes, manteniéndose más cerca de ellos, a través de diversos canales de comunicación. Para esto realice una planificación del inventario de productos y servicios, cambios de precios en los que puede ofrecer descuentos; facilite también su comercialización a través de venta online y entrega a domicilio.
- ✓ Proteja las instalaciones de la empresa, así como la integridad de trabajadores y colaboradores, frente a potenciales situaciones de orden público, saqueos o delincuencia. Evite almacenar todo su stock en un solo lugar y tenga listo un protocolo de evacuación de trabajadores, para activarlo en caso de que sea necesario.

1.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

1.2.1 Ajuste todas las operaciones de la empresa a la nueva realidad.

- ✓ Defina una estructura comercial muy flexible para hacerle frente a la crisis. Esta debe ser susceptible de realizar cambios parciales o permanentes, si así se requiere, en función de la dinámica del mercado y las fases en las que se encuentre el manejo de la pandemia por parte del gobierno. Tenga en cuenta el “semáforo” del sistema de alarma sanitaria elaborado por la secretaria de economía.
- ✓ Realice y/o fortalezca acuerdos de comercialización y ventas de productos con sus proveedores y clientes. Sea transparente con ellos, en términos de tiempos de producción y de entrega.
- ✓ Establezca procedimientos para reemplazar temporalmente a los trabajadores que se encuentren afectados por el COVID-19. Esto puede ser a través de acuerdos con agencias de empleos temporales o reasignación de funciones laborales a trabajadores calificados, etc.
- ✓ Mantenga, mejore y/o cree los protocolos de seguridad cibernética de la empresa. Recuerde que se ha intensificado de manera acelerada por el uso de plataformas digitales para comercializar, vender y realizar transacciones financieras online, así como dar acceso a los trabajadores que laboran de manera remota, esto aumenta la posibilidad de ataques cibernéticos. Tenga en cuenta que el estrés en los trabajadores por la situación de la crisis puede ocasionar una baja de atención en uso de controles de seguridad para realizar su labor. Para reducir esto al máximo, es necesario realizar un control constante de sus procesos y capacitar a los trabajadores sobre los protocolos de ciberseguridad.
- ✓ Realice procesos de formación a los trabajadores sobre protocolos de ciberseguridad, en especial a aquellos que realizan su trabajo remoto a través del teletrabajo.
- ✓ Implemente programas de formación y/o refuerzo de competencias laborales de la empresa, principalmente en aquellas áreas estratégicas de la empresa, como por ejemplo la producción, comercialización y ventas, relacionadas con el uso de nuevas plataformas tecnológicas.

1.2.2. Mantenga la estabilidad jurídica de la empresa

- ✓ Revise los acuerdos contractuales con clientes, trabajadores y proveedores, para definir acciones conjuntas, que permitan encontrar soluciones conciliadas, para dirimir posibles conflictos comerciales, que puedan surgir por incumplimientos.
- ✓ Realice un listado de clientes y proveedores con los que tenga acuerdos contractuales vigentes y renegocie plazos de entrega, pagos y cobros, según sea el caso, antes de que se establezca por alguna de las partes, acciones legales por incumplimiento.
- ✓ En caso de que la empresa sea requerida por alguna autoridad competente, debido a una demanda instaurada por clientes o proveedores, motivada por el incumplimiento de los acuerdos comerciales establecidos, se deberá demostrar que el incumplimiento se dio por fuerza mayor, asociado a la pandemia del COVID-19. Se debe evidenciar que, aunque se fue diligente y se tomaron todas las precauciones necesarias para evitar dicha situación, no se pudo lograr hacer algo al respecto.
- ✓ Renegocie de ser necesario contratos de arrendamiento de los lugares de trabajo, mediante acuerdos de pago parciales o totales, ya diferidos en las obligaciones de meses futuros.

1.2.3 Revise y ajuste los programas de seguridad y salud en el trabajo – SST

- ✓ Organice un equipo de evaluación de la efectividad de los programas de SST de la empresa vigentes e integre los protocolos de bioseguridad frente al COVID-19, establecidos por el gobierno.
- ✓ Realice procesos de formación con los responsables de SST de la empresa, para que fortalezcan sus competencias en el manejo del COVID-19 en el ámbito laboral y les permita realizar una vigilancia adecuada, para velar por el cumplimiento de estos, dentro y fuera de las instalaciones.
- ✓ Realice y/o complemente la señalización de los puestos de trabajo, con los temas alusivos al COVID-19, para las personas que realizan actividades presenciales y los que tengan relación directa con clientes y proveedores.
- ✓ Elabore protocolos de SST para las nuevas modalidades de trabajo remoto, teletrabajo y otras variaciones que se puedan establecer.
- ✓ Aliente a sus trabajadores para que identifiquen lugares apropiados en casa, para realizar sus labores, en condiciones

adecuadas de ergonomía y dótelos de los elementos básicos para hacerlo. Recomiéndeles que realicen acuerdos con la familia para establecer horarios de trabajo y uso de espacios en casa.

- ✓ Es necesario promover que los teletrabajadores, mantengan una correcta limpieza de los lugares y elementos de trabajo, como ratones, teclados, computadores, audífonos, etc., los cuales deben ser desinfectados periódicamente.
- ✓ Motive a los teletrabajadores, para que realicen una buena iluminación de los lugares de trabajo en casa, ejecuten pausas activas para el descanso visual, así como la desinfección de lentes si usan, esto con la finalidad de mantener una buena salud visual.
- ✓ El sedentarismo causado por el trabajo en casa puede afectar la salud de los trabajadores remotos. Recomiéndeles realizar pausas activas periódicamente, con ejercicios de motricidad, que le permitan reducir la tensión y/o el stress generado por la crisis del COVID-19.
- ✓ Comparta con sus teletrabajadores recomendaciones claves, para evitar incidentes eléctricos al interior de sus hogares, debido a la posible sobrecarga de las conexiones.
- ✓ Mantenga una comunicación permanente con los trabajadores remotos y motíuelos para que apliquen los protocolos de bioseguridad con la finalidad de mantener ellos mismos una buena salud, así como los miembros de su familia.
- ✓ Dé a conocer a sus empleados el protocolo de atención a los teletrabajadores, que puedan resultar contagiados en casa, para que acudan a los servicios de salud oportunamente.

1.3 FASE III. Transformación y recuperación.

1.3.1 Fortalezca la gestión integral del riesgo de la empresa.

- ✓ Organice y/o mantenga un comité o equipo de gestión integral del riesgo de la empresa, cuyo objetivo principal sea el de crear resiliencia. Si por el tamaño de su empresa no es factible crear este comité, el dueño o gerente del negocio debería liderar el proceso.
- ✓ Considere de ahora en adelante, planificar todas las acciones necesarias que permitan realizar una gestión integral del riesgo frente amenazas biológicas, como la del COVID-19 y otras futuras. Para esto prepare un plan de acción o estrategia, que contenga acciones que permitan reducir el riesgo existente, a través de la gestión correctiva;

evitar el riesgo futuro, mediante la gestión prospectiva y el manejar el riesgo residual, mediante una gestión reactiva (preparación para la respuesta y recuperación sostenible).

- ✓ El plan de acción debería formularse teniendo en cuenta escenarios de multiamenaza, que considere la posible ocurrencia de fenómenos naturales (por ejemplo, un terremoto o huracán) y o tecnológicos (explosiones, incendios, fugas, etc.), al tiempo que gestiona la crisis del COVID-19. Este debería considerar todos los aspectos de bioseguridad en lugares de posible intervención, rutas y sitios de evacuación, alojamientos temporales y entrega de ayuda humanitaria, para reducir la exposición al contagio del personal de emergencias y las personas involucradas, según sea el caso.
- ✓ La recuperación del negocio debe ser igualmente planificada de manera anticipada, a partir del conocimiento de las debilidades y las capacidades de la empresa. Tenga en cuenta la experiencia actual en el manejo de la crisis de COVID-19.
- ✓ El plan de acción para la gestión integral del riesgo debe considerar acciones de tipo reactivo, correctivo y prospectivo.
- ✓ Fortalezca la gobernabilidad del riesgo en la empresa, motivando el compromiso corporativo de los dueños del negocio y los socios, para actuar coherentemente y en cada circunstancia, planificando anticipadamente la recuperación de modo que involucre la reducción de los riesgos sociales, financieros, ambientales, cibernéticos, ocupacionales, etc.

La Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana elaboró una guía para la prevención, preparación y la gestión de emergencias en el contexto del COVID-19.

Disponible

en:

<http://www.cenapred.gob.mx/es/Publicaciones/archivos/424->

1.3.2 Realice el acondicionamiento físico de lugares de trabajo.

- ✓ Reorganice los espacios físicos de las instalaciones de la empresa, para reducir el número de trabajadores eventuales o para aquellos cuya presencia sea imprescindible. La finalidad es reducir la densidad y capacidad de ocupación de cada uno de los espacios, generando espacios flexibles y adaptables.
- ✓ Ubique de manera visible señalética referente al COVID-19, en los puestos de trabajo, espacios circulación de personal, de uso social y

compartido como baños, cafeterías y ascensores. Además de la instalación de cámaras de medición de temperatura corporal.

- ✓ Mejore la calidad del aire de los espacios de trabajo, mediante la instalación de filtros de aire eficientes o mejorando la ventilación natural.
- ✓ Adecue e instale barreas protectoras plásticas transparentes, para mejorar el aislamiento entre trabajadores y/o clientes en los lugares de trabajo. Use materiales con propiedades antibacteriales y de fácil limpieza.
- ✓ Instale dispositivos automáticos (sin contacto alguno) de apertura de puertas, activación de inodoros y lavamanos, dispensadores de jabón y papel, etc.
- ✓ Instale duchas en los lugares de trabajo, para permitir el baño de los trabajadores de la empresa, cuando llegan a laborar.
- ✓ Demarque áreas seguras de desinfección para zapatos y ropa de los trabajadores que llegan a laborar.
- ✓ Siga todas las recomendaciones generadas por las autoridades competentes en relación con el reacondicionamiento de espacios en los lugares de trabajo para hacerle frente al COVID-19,

Acción integral 2. Conocimiento del riesgo.

El conocimiento de las amenazas y vulnerabilidades que conforman el riesgo permite establecer la resiliencia o capacidades de la empresa para enfrentarlas. Por lo cual se sugiere, frente al COVID-19, conocer el riesgo mediante la evaluación de las necesidades de la empresa; la identificación de los potenciales impactos en las cuatro funciones principales del negocio; la comprensión del riesgo actual y en prospectiva del negocio y del sector al que pertenece; y la revisión y comprensión del contexto interno y externo del negocio, haciendo uso de los escenarios de riesgos asociados que, además, deben ser actualizados.

2.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

2.2.1 Evalúe las necesidades de la empresa como consecuencia del COVID-19.

- ✓ En la primera semana de iniciada la crisis, determine las necesidades de la empresa en cada una de las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión y administración). Realice este análisis a través del uso de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- ✓ Valore el nivel de operación actual de la empresa. Defina en términos de porcentaje, la pérdida parcial o total de las operaciones del negocio, tanto in situ como remoto. Y realice estas mismas estimaciones para las próximas tres semanas.
- ✓ Discrimine el porcentaje de personal ausente por diversas causas (despidos, en teletrabajo, contagiados, con licencia de trabajo, etc.) y establezca el personal con el que realmente puede contar para hacerle frente a la crisis del COVID-19.
- ✓ Determine el impacto en las ventas de sus productos y servicios, en términos de porcentaje de disminución o aumento, durante la primera semana de iniciada la crisis; y realice estimaciones de esto mismo, para las próximas tres semanas.
- ✓ Establezca la fragilidad o robustez de su cadena de suministro, en términos de pérdida de proveedores, rutas logísticas, transporte y almacenamiento, en la primera semana de iniciada la crisis y realice estimaciones de esto mismo, para las próximas tres semanas.
- ✓ Determine su capacidad financiera para absorber y responder a la crisis en el primer mes, en términos de disponibilidad de reservas económicas, pólizas de seguros y reaseguros, títulos financieros, depósitos bancarios, cuentas por cobrar, o acceso rápido a fuentes externas de financiamiento.
- ✓ Determine cuánto tiempo podrá protegerse y contener la crisis con recursos propios, para lograr una estabilidad inicial, que permita adaptarse a la nueva realidad; así como cuánto tiempo tardará en recuperarse. Estas estimaciones se pueden expresar en términos de días, semanas, meses, años, o si se está pensando cerrar temporalmente.
- ✓ Elabore un informe semanal con el resultado del impacto de la crisis en la empresa, principalmente en las ventas y las operaciones del negocio y socialícelo con sus grupos de interés.

Como referencia, puede usar y adaptar, según sean sus necesidades y tamaño la empresa, la herramienta propuesta por la Organización Internacional del Trabajo OIT/ONU denominada: Evaluación de las necesidades de las empresas como consecuencia de la COVID-19. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_740709.pdf

2.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

2.2.1. Determine potenciales impactos del COVID-19, en las actividades claves del negocio.

- ✓ Involucre a todas las áreas de la empresa en este análisis, principalmente aquellas que, por sus funciones, de manera directa o indirectamente puedan resultar más afectadas.
- ✓ Realice una evaluación del impacto financiero que considere la pérdida de clientes y de ingresos e identifique las acciones de intervención necesarias para reducir los efectos.
- ✓ Analice si los instrumentos con los que cuenta la empresa, como protección financiera y de transferencia del riesgo (aseguramiento de activos, personal, producción, etc.,) son suficientes o pueden ser usados efectivamente en esta crisis, para mantener funcionando el negocio y durante cuánto tiempo.
- ✓ Realice el inventario de proveedores que se encuentren en zonas geográficas de países lejanos o cercanos, así como a nivel regional y local del mismo país, donde la pandemia haya impactado más. Analice los efectos en la interrupción en la producción o prestación de servicio que presta la empresa a sus clientes y proveedores, asociado a retrasos en las importaciones o dificultades de envío, de productos y materias primas claves, e identifique proveedores locales que podrían cubrir esta necesidad.
- ✓ Determine el número de personas de la empresa contagiadas por el COVID-19 y establezca las capacidades del negocio para operar, en términos de porcentaje, e identifique las necesidades de personal para cumplir con las metas mínimas trazadas para que el negocio funcione, así como los costos que esto implica. Además, elabore o actualice una relación de capacidades de personal, que puedan cumplir con las labores asignadas del personal ausente, en términos

de habilidades, donde considere el tiempo de formación necesario para que adquieran las competencias requeridas.

2.2.2 Comprenda el riesgo actual y futuro generado por la crisis del COVID-19.

- ✓ Realice un inventario detallado de todos componentes del negocio que hacen parte de las funciones principales del mismo (ventas, operación, gestión y administración) y clasifique las actividades claves que deben priorizarse a ser protegidas, para garantizar su funcionamiento, en contexto de crisis.
- ✓ Identifique aquellos componentes del negocio que han sufrido impactos directos e indirectos, en las primeras semanas del inicio de la crisis y liste las estrategias usadas para defender y contener sus efectos, así como su real impacto.
- ✓ Determine el “riesgo aceptable” de su negocio para seguir operando en crisis, es decir el nivel de pérdidas y de impactos esperados, que puede asumir la empresa en un tiempo determinado, de acuerdo con sus capacidades máximas de resistencia a la crisis (financieras, administrativas, etc.) que le permitan sobrevivir y seguir funcionando en condiciones mínimas. Las condiciones mínimas para funcionar las debe establecer la empresa de acuerdo con sus capacidades en función del tiempo y los recursos disponibles.
- ✓ Ubique el escenario de riesgo en que se encuentra su negocio, este puede ser: Escenario 1). Pesimista (recursos para operar máximo para un mes); Escenario 2). Intermedio (recursos para operar entre 1 y 3 meses); Escenario 3). Optimista (recursos para operar mayor a 3 meses).
- ✓ Liste y analice las consecuencias del impacto de la crisis en los componentes del negocio desde lo ambiental, social, financiero, reputacional, comercialización, recursos humanos, etc. Determine cuál ha sido más afectado.
- ✓ Defina acciones de monitoreo que permitan observar: 1). La evolución de la crisis sanitaria en términos de niveles de contagio en las áreas geográficas donde opera la empresa; 2). Las medidas económicas, adoptadas por el gobierno en función de la crisis, que permiten o dificultan la realización de las actividades comerciales del negocio; 3). Los efectos en el negocio tanto positivos como negativos que hay en términos operativos, financieros y

administrativos; 4). La efectividad o no de la aplicación de controles correctivos en las operaciones del negocio y 5). La recuperación gradual de la operación y liquidez de la empresa en el marco de la crisis.

2.2.3 Reconozca el contexto interno y externo del negocio para evaluar los impactos del COVID-19.

- ✓ Identifique las principales condiciones externas al negocio que podrían afectar su funcionamiento (por ejemplo, restricciones de importaciones y exportaciones, inseguridad, orden público, aumento de la curva de contagios, índices bursátiles, recesión económica del país, etc.) y liste acciones desarrolladas o a desarrollar por la empresa para reducir los efectos.
- ✓ Identifique las principales situaciones del contexto interno que han afectado y pueden afectar al negocio para el cumplimiento de su objetivo misional y comercial (por ejemplo: ausentismo de trabajadores, disminución en ventas, nuevas formas de trabajo, estrés en trabajadores, pérdida de proveedores claves por la crisis, trabajadores enfermos por el COVID-19, ausencia de liquidez de la empresa, etc.). Liste las acciones desarrolladas o a desarrollar por la empresa para reducir los efectos.
- ✓ Determine los riesgos subyacentes del negocio, que hayan provocado la pérdida rápida de capacidades, para enfrentar la crisis, como por ejemplo: deficiente conocimiento y preparación para manejar este tipo de situaciones, deficientes reservas económicas para hacerle frente a cualquier tipo de crisis; deficiente protección financiera del negocio y de transferencia del riesgo (aseguramientos y reaseguramientos, cláusulas de cumplimiento de acuerdos y contratos, etc.); deficiente comportamiento con las entidades financieras, endeudamiento financiero y fiscal (pago de obligaciones tributarias); situación económica del país; altos costos de operación de las empresas, entre otros. A partir de lo anterior establezca una hoja de ruta a seguir, discriminado lo que podría hacer partiendo de sus capacidades actuales y lo que no está dentro de su gobernabilidad, además de lo que es factible gestionar ante instituciones y organismos externos.

2.3 FASE III. Transformación y recuperación.

2.3.1 Mantenga actualizados los escenarios del riesgo asociados al COVID-19.

- ✓ Actualice periódicamente los escenarios de riesgo, tanto actuales como futuros, a partir de información confiable de fuentes oficiales y priorice las acciones necesarias para la gestión integral del riesgo de origen biológico. Recuerde que esta puede ser tipo reactivo (acciones defensivas y contención de la crisis), correctivo (acciones de adaptación y/o mejora de procesos) o prospectivo (acciones de cambio y sostenibilidad para permanecer).
- ✓ Tenga siempre en cuenta los escenarios definidos en el “semáforo” del sistema de alarma sanitaria elaborado por la Secretaría de Economía, para que los articule con los escenarios propios de la empresa.
- ✓ Determine cuál es, o cuál ha sido el comportamiento de la empresa para el manejo de la crisis del COVID-19 (“V”, “U”, “W”, “L” o “I”) y en qué fase se encuentra su negocio: 1). Fase I absorción y respuesta; 2) Fase II adaptación y 3). Fase III transformación y recuperación.
- ✓ Realice un monitoreo periódico en el aumento o disminución de los factores de riesgo de la empresa frente al COVID-19, así como de otras amenazas biológicas futuras, principalmente de condiciones de exposición y fragilidad en las funciones principales del negocio (ventas, operaciones, gestión, administración); esto le permite ajustar los escenarios de riesgo. Por ejemplo, la liquidez del negocio puede estar altamente expuesta a las variaciones de la venta de productos, pero su fragilidad puede ser baja, porque esta se puede mantener por un tiempo determinado, debido al uso de reservas del negocio para soportar la crisis.
- ✓ Tenga en cuenta que estos escenarios pueden cambiar en función del nuevo conocimiento en la evolución de la crisis. Esté atento a como se incrementa las condiciones de contagio y las condiciones inseguras de las áreas geográficas donde opera la empresa, e integre este conocimiento al ajuste de los escenarios.
- ✓ Debido a la naturaleza cambiante de los efectos del COVID-19, sobre la salubridad pública y la economía principalmente, es necesario socializar y/o comunicar de manera periódica el conocimiento generado, con trabajadores, clientes, proveedores, gobierno, comunidad, etc., para tomar decisiones oportunas.

Acción integral 3. Sostenibilidad financiera.

La habilidad de aprovechar las oportunidades, mitigar las vulnerabilidades y reaccionar a las amenazas está relacionada con la sostenibilidad financiera del negocio. Por lo cual se invita al empresario a proteger el flujo de caja y la liquidez del negocio, salvaguardar y honrar los acuerdos comerciales, ajustar su capacidad de producción de la oferta y la demanda al marco de la crisis, buscar y acceder a apoyos fiscales del gobierno y a mejorar la planificación financiera.

3.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

3.1.1 Proteja el flujo de caja para la liquidez de la empresa.

- ✓ Debido a la recesión económica y las restricciones de salubridad establecida por las instituciones competentes, el poder adquisitivo de clientes y proveedores puede reducirse significativamente. Considere dar un margen de flexibilidad en el pago de sus deudas, que puede ser solicitado por proveedores y clientes. Esto permite tener un “ahorro” relativo, representado en cuentas por cobrar.
- ✓ Determine el tiempo máximo en el que su negocio puede mantener un flujo de caja efectivo y crediticio con recursos propios. Defina cuál debería ser la caja mínima diaria para no quedar ilíquido y cuántos son los recursos mínimos de sostenimiento.
- ✓ Realice un monitoreo diario de pedidos, ingresos y costos, con la finalidad de ajustar en tiempo real las operaciones del negocio, según evolucione la crisis.
- ✓ En las dos primeras semanas de iniciada la crisis, establezca la forma de pagos diferidos por venta anticipada de productos y servicios. Ofrezca incentivos a sus clientes por compras anticipadas durante la crisis, como por ejemplo cupones de descuento.
- ✓ Teniendo en cuenta las disposiciones del gobierno en relación, con la restricción y plazos de reinicio de actividades comerciales, planifique ordenadamente el cumplimiento de órdenes pendientes, calendarios de pagos y tiempos de entrega, con la finalidad de recuperar y/o fortalecer la confianza de clientes y proveedores.
- ✓ Defina una lista de precios estables y competitivos para clientes y proveedores, que pueda mantener en época de crisis hasta agotar las existencias de la producción que tiene en stock.

- ✓ Identifique los productos de baja demanda durante la crisis y evite su reposición, si este se ha agotado. Concentre todos los esfuerzos principalmente en los productos de mayor demanda que generen mejor liquidez.
- ✓ Fortalezca las competencias laborales de manejo financiero de la persona o equipos responsables de esta función al interior de la empresa.

3.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

3.2.1 Ajuste y/o establezca acuerdos comerciales o alianzas estratégicas con grupos de interés.

- ✓ Establezca acuerdos con empresas de sectores productivos que estén presentando una alta demanda de productos y servicios (este no necesariamente tiene que ser de su sector), para realizar intercambio de trabajadores de manera temporal, con la finalidad de fortalecerlos y reducir el despido, así como el cierre de la empresa.
- ✓ Identifique si su empresa pertenece a uno de los sectores económicos que ha resultado gravemente afectado, y organícese con otras empresas para solicitar apoyo al gobierno, en el marco de los programas que puedan existir, para iniciar procesos de adaptación a la crisis, reactivación económica y/o de recuperación.
- ✓ Identifique y/o acceda a programas del gobierno existentes, que promuevan la contratación pública con empresas privadas, para realizar actividades producción de insumos de primera necesidad para la población, en medio de la crisis del COVID-19.
- ✓ Identifique y/o acceda a los programas de gobierno que existan, orientados a financiar económicamente con recursos de capital público, la continuidad de las cadenas de suministro, especialmente todas aquellas necesarias, para la provisión de productos esenciales para la población.

3.2.2 Ajuste su capacidad de producción en función de la oferta y demanda del mercado.

- ✓ Realice una rápida indagación si las operaciones del negocio tendrán algún retraso o cierre, que genere incumplimiento de entregas y productos, que pueda ocasionar un alto impacto en el flujo de caja de su empresa. Haga un listado de los puntos más

críticos que tengan mayores inconvenientes y aproveche en los que se pueden adelantar las operaciones, antes de que se intensifique más la situación, por las restricciones que se pueden presentar.

- ✓ Realice un análisis de rentabilidad de las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión y administración), en relación con la situación del mercado actual y determine qué porcentaje de costos fijos, se deberían reducir en cada una de ellas, para mejorar la liquidez de la empresa.
- ✓ Establezca reservas financieras para soportar el aumento repentino de precios de los insumos, que obstaculicen el llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- ✓ Identifique productos esenciales de alto margen de demanda y de oportunidad, para priorizar su producción, comercialización y venta en la crisis.
- ✓ Reduzca los costos de producción de su empresa, mediante la optimización de procesos. Para ello defina un equipo de trabajo para analizar: dificultades de producción, rentabilidad de productos y necesidades del mercado, que posibilite aumentar la eficiencia de las horas de trabajo y liberar stock.

3.2.3 Acceda a apoyos fiscales del gobierno y entidades financieras

- ✓ Hasta que la situación de salubridad pública y económica no mejore, la empresa podría requerir una variedad de apoyos fiscales y servicios financieros para mejorar su liquidez. Identifique y aplique a los programas que ofrecen las instituciones de gobierno y las entidades financieras. Analice cuál o cuáles aplican a su negocio.
- ✓ Acceda si es necesario a subsidios, incentivos o alivios tributarios que pueda estar ofreciendo el gobierno, para pagos de alquileres, salarios a trabajadores, producción, etc. Haga un listado de esas oportunidades y analice con su equipo como acceder a ellas.
- ✓ Si sus reservas financieras han disminuido, adquiera préstamos bancarios para impulsar el funcionamiento de la empresa. Trate de negociar plazos amplios y buenas tasas de interés. Investigue si existe algún programa oficial del gobierno para apoyar a las empresas y obtener beneficios en este tipo. Realice un listado de las entidades financieras y las condiciones que ofrece, evalúe las

mejores opciones y realice la gestión. Sea prudente para reducir la dependencia y costos altos con el mercado financiero.

- ✓ Investigue si el gobierno está otorgando a las empresas, plazos diferidos para pagos de seguridad social de los trabajadores. Esto le permitiría disminuir sus obligaciones de carga prestacional de manera temporal y así, disponer de recursos para la operación.
- ✓ Busque si existen programas del gobierno, para acceder a subsidios de desempleo parcial o total, con la finalidad de evitar despidos en su negocio. Si es así, aproveche este beneficio y establezca el número de trabajadores a los cuales les aplicaría esta opción.

3.3 FASE III. Transformación y recuperación.

3.3.1 Realice una mejor planificación financiera del negocio para enfrentar el COVID-19.

- ✓ Priorice la protección del flujo de caja de la empresa, haciendo más eficiente los cobros y pagos, optimizando costos de funcionamiento. A pesar de la crisis busque mantener estable su liquidez efectiva y financiera.
- ✓ Realice proyecciones financieras, que no dependa solo de pagos y cobros a clientes y proveedores, en función de cada uno de los escenarios definidos en el “semáforo” del sistema de alarma sanitaria elaborado por la Secretaría de Economía. Proyecte el futuro de su empresa, en función de balances económicos reales y factibles, ajustados a cada escenario, con el fin de que anticipadamente, planifique las maniobras financieras necesarias que permitan mantener la liquidez en función del tiempo y de manera temprana, determine las medidas apropiadas para reducir pérdidas.
- ✓ En tiempos de crisis y más con la incertidumbre que plantea el manejo del COVID-19, es necesario identificar todas las opciones financieras de renegociación de productos, para apalancar la recuperación del negocio. Investigue y liste programas de aplazamientos de pagos de deuda, flexibilización de contratos laborales, renegociación de plazos de pagos de deudas adquiridas, retraso en pago de impuestos, etc. Evalúe la mejor opción y de ser necesario acceda a ella.

- ✓ Determine realmente cuál ha sido el impacto en sus ventas y defina una estrategia comercial de salida para estabilizar el negocio, manteniendo precios competitivos y evitar que se continúe perdiendo más.
- ✓ Anticípese a potenciales cierres de la empresa, mediante una evaluación proactiva de “la salud financiera” interna del negocio, sus socios e inversionistas, también de proveedores, así como de todos los actores que hacen parte de la cadena de suministro.
- ✓ Fortalezca sus estrategias de mercadeo y ventas actuales y futuras, teniendo en cuenta el aprendizaje de experiencias propias y de otras empresas de manejo de esta crisis y de otras pasadas.
- ✓ De ser posible, realice el monitoreo del estado financiero y de operación de sus proveedores claves y establezca conjuntamente medidas de reducción del riesgo frente al COVID-19.
- ✓ Determine si los mercados en los que actualmente participa el negocio son estratégicos para captar la mayor parte de caja posible, durante que el tiempo que dure la crisis de COVID-19. Haga un listado de esos mercados y si está saliendo beneficiado, fortalezca esta relación. Si esto no es así, evite o renegocie continuar esas relaciones comerciales.

Acción integral 4. Innovación y desarrollo.

Este punto es una invitación para que las mipymes se comprometan con el desarrollo del cambio tecnológico y la innovación. Se sugiere que exploren y hagan uso de las plataformas digitales y tomen la digitalización de la empresa como un proceso prioritario. Es necesario aceptar que el teletrabajo llegó para quedarse y que se perfila como una nueva estrategia competitiva para la empresa, la cual, con base en la innovación efectúe cambios para mejorar su competitividad para transformar el modelo de negocios.

4.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

4.1.1 Haga uso de las plataformas digitales existentes y accesibles.

- ✓ Realice un inventario de cuáles son las actividades principales y claves del negocio, que se pueden seguir desarrollando de manera virtual desde el confinamiento.

- ✓ Identifique rápidamente las capacidades en el manejo de tecnologías que tienen los trabajadores, así como el proceso organizativo del negocio, para realizar actividades de la empresa de manera remota.
- ✓ Determine el estado de conservación y funcionamiento de la infraestructura, hardware y software que posee la empresa, para realizar las acciones principales y claves del negocio. Realice un inventario de debilidades y capacidades para establecer medidas rápidas de intervención.
- ✓ Defina qué ajustes rápidos se le pueden hacer, a los procesos de conectividad virtual y remota para optimizar el funcionamiento del negocio. Realice un inventario de acciones, responsables y costos.
- ✓ Trabaje ágilmente para solucionar fallos en las infraestructuras o caídas de la red, causada por el incremento del tráfico digital en internet. Busque alternativas para garantizar redundancia del sistema y garantice su ciberseguridad.
- ✓ Realice campañas comunicativas para sus clientes, a través de conferencias y seminarios webs gratuitos, para dar a conocer la manera en que podrá seguir ofertando sus productos, así como las nuevas alternativas para acceder a ellos (ventas online, pagos electrónicos). Intensifique el uso de las redes sociales y el correo electrónico.
- ✓ Cree, organice y/o participe de una red social digital de proveedores para su cadena de suministro, con la finalidad de gestionar más ágilmente el abastecimiento de materias primas. El estar conectado mediante este tipo de canales tecnológicos, permite establecer apoyos colaborativos más eficaces para enfrentar los impactos asociados al COVID-19.

4.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

4.2.1 Asegúrese de contar con protocolos, procedimientos o planes de ciberseguridad.

- ✓ Ajuste sus canales de compra y venta de productos a plataformas de pago virtual. Facilite a sus clientes y proveedores transacciones seguras y eficientes.
- ✓ Revise y ajuste sus protocolos de ciberseguridad de información y contenidos confidenciales del negocio, para dar acceso a los

trabajadores que lo hacen de manera remota y no en las instalaciones físicas de la empresa.

- ✓ Garantice equipos, plataformas y conectividad adecuadas para realizar funciones del negocio, como trabajo remoto fuera de las instalaciones de la empresa. Ofrezca capacitaciones previas a los teletrabajadores en el manejo de estas tecnologías y la manera de proteger la información.
- ✓ Refuerce al interior de su empresa estrategias, planes de ciberseguridad de la información confidencial, según sea el caso. Integre en sus planes de contingencia acciones para evitar y/o contener posibles ataques cibernéticos.

4.3 FASE III. Transformación y recuperación.

4.3.1 Acelere el proceso de digitalización de su empresa.

- ✓ Utilice los aprendizajes obtenidos en el manejo de la crisis, para dar el paso hacia la transformación tecnológica definitiva, como una estrategia de competitividad para mantenerse o abrir nuevos mercados.
- ✓ Actualice los dispositivos de software y hardware que dan apoyo al teletrabajo de su empresa y aumente su ciberseguridad, fortaleciendo las capacidades tecnológicas del negocio (infraestructura, equipos, proveedores de internet). Aproveche las facilidades para acceder a este tipo de servicio, que por la crisis grandes compañías de telecomunicaciones, de internet y plataformas tecnológicas, están ofreciendo para ayudar a conectar a los negocios.
- ✓ Aumente las competencias digitales de todos trabajadores, socios y dueños del negocio, como una oportunidad para competir en la nueva realidad. Recuerde esta es la oportunidad para que su negocio abra nuevos canales comercialización y venta.
- ✓ Investigue y/o acceda a programas de gobierno si existen o asuma con sus propias capacidades acelerar el proceso de digitalización de su negocio, con la finalidad de ser más competitivo en el mercado.
- ✓ Promueva el uso masivo de plataformas digitales para realizar las operaciones comerciales y cree mayores incentivos para hacerlo, como descuentos, bonos para ser usados en otras compras, etc., Esto permite reducir notablemente el uso de transportes públicos

y desplazamiento a sucursales, oficinas y otros centros de servicios.

4.3.2 Impulse el teletrabajo como una nueva estrategia competitiva de su empresa.

- ✓ Establezca el teletrabajo como una nueva forma de hacer crecer su negocio, preparándolo para usar un amplio número de herramientas de colaboración, plataformas tecnológicas y conexión en red. Esto permitiría la retención del talento humano, así como la creación de nuevos empleos con la finalidad mejorar la productividad de la empresa.
- ✓ Aumente la capacidad de tráfico de datos de sus sistemas de red, dedicado a realizar el teletrabajo (adquiera un buen espacio de banda ancha) e implemente herramientas de uso autónomo para agilizar procesos de comercialización y venta de productos.
- ✓ Diseñe sistemas redundantes para garantizar la comercialización y venta de productos a través de diversos canales, como por ejemplo los call centers, help desks, webs y aplicaciones, etc.
- ✓ Capacite a los teletrabajadores en manejo de diversos canales de comercialización y ventas, así como atención al cliente.

4.3.3 Realice cambios en su modelo de negocio para ser más competitivos.

- ✓ Atrévase a realizar cambios en la propuesta de valor de su empresa, en función de las nuevas necesidades de productos y servicios del mercado. Demuéstreles a sus clientes que es diferente a la competencia.
- ✓ Realice cambios en la relación con los clientes, hágalos saber que esta relación va más allá de una simple operación comercial o transaccional, de compraventa de productos y servicios. Demuéstreles que realmente está enfocada a la satisfacción de una necesidad.
- ✓ Diversifique los canales de distribución de sus productos y servicios. Si estos canales son físicos, como las rutas logísticas, busque diversificarlas para optimizar tiempos y cumplimientos; si estos son virtuales, hoy existen múltiples alternativas para hacer de estos canales un espacio amplio y potente de distribución masiva.
- ✓ Cree nuevos segmentos de mercado en función de los nuevos hábitos del consumo, que han cambiado por el COVID-19. La

empresa puede optar por dirigir su atención a otros tipos de clientes diferentes a los tradicionales, o modificar su propuesta de valor para adaptarla a los nuevos gustos de los clientes de siempre.

- ✓ Establezca nuevas fuentes de ingreso, que se pueden establecer a partir de la segmentación del mercado o uso de nuevos repertorios tecnológicos online. La creación de ecommerce puede ser una buena estrategia de generación de ingresos.
- ✓ Defina una nueva estructura de costos en concordancia con la propuesta de valor que el negocio esté pensando ofrecer. Si está enfocada a migrar parte de los productos y servicios a plataformas digitales, esto implica asumir nuevas inversiones en el campo tecnológico, como páginas web, aplicaciones móviles, etc. Comprende así mismo la dotación de infraestructura y software, lo cual requiere su soporte y mantenimiento.
- ✓ Realice cambios en las actividades clave de la empresa, de acuerdo con la propuesta de valor y segmento de clientes al cual se quiere llegar.
- ✓ Establezca cambios en los recursos clave de su modelo de negocio, para lograr llevar a cabo las actividades esenciales, que hacen parte de la elaboración del producto o servicio ofrecido al cliente. Tenga en cuenta las nuevas necesidades del mercado.
- ✓ Finalmente realice si es necesario, cambios en los socios clave y los proveedores, reduciendo al máximo la dependencia de proveedores del exterior, potenciando a los proveedores locales. Esto permite a la empresa optimizar su modelo de negocio, así como reducir el riesgo en la adquisición de recursos y capacidades para su operación.

Acción integral 5. Sostenibilidad ambiental.

Este es un llamado urgente, en el marco de esta crisis, para que las empresas dentro de sus procesos busquen, más que nunca, minimizar el efecto o impacto de sus actividades en el entorno. El llamado es a una producción más limpia, a reducir la huella ecológica que genera la empresa y a procurar que la operación del negocio se realice con acciones sostenibles. Se busca promover practicas sostenibles también en su cadena de suministros, todo ello basado en fortalecer una estrategia de sostenibilidad ambiental.

5.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

5.1.1 Refuerce la gestión ambiental de la empresa.

- ✓ Garantice una adecuada disposición de residuos con alto riesgo biológico o infeccioso, que puedan generarse al interior de las instalaciones de la empresa y en su cadena de suministro.
- ✓ Revise y/o actualice su planes, protocolos o procedimientos para el manejo de residuos peligrosos en la empresa, debido al COVID-19. Susténtelo realizando un inventario y clasificación de residuos peligrosos que puedan generarse, como pañuelos, utensilios de aseo y de uso cotidiano, toallas, tapabocas, mascarillas u otro material.
- ✓ Garantice el adecuado manejo, almacenamiento y custodia de los residuos peligrosos en la fuente de generación, su traslado y disposición final (este puede ser realizado por una empresa de aseo o directamente por la empresa).
- ✓ Señalice adecuadamente y dote de implementos necesarios para realizar el manejo de los residuos peligrosos, asociados al COVID-19, como tapabocas, uniformes de protección, kits de desinfección, etc.
- ✓ Capacite a todos los trabajadores en la aplicación de los protocolos de manejo de residuos peligrosos, con alto riesgo de contagio por COVID-19.
- ✓ Haga uso responsable del agua dedicada a realizar procesos de desinfección de las instalaciones de la empresa (por ejemplo, lavado de áreas de trabajo), así como de todos los procesos de producción, donde sea necesario.
- ✓ Evite usar sustancias químicas nocivas y tóxicas en los procesos de desinfección. Si se hace realmente indispensable, establezca cantidades mínimas necesarias para reducir la contaminación de las aguas residuales.
- ✓ Garantice el acceso permanente de agua potable en las instalaciones de la empresa, para realizar adecuadamente la aplicación de las medidas de aseo y lavado de manos, mediante la disposición de dispensadores que reduzcan, ya sea, el uso de agua a través e a aplicación de geles desinfectantes o el ahorro de agua con sistemas más eficientes de ahorro.

- ✓ Proteja a los trabajadores y comunidades vecinas a las instalaciones de la empresa, haciendo uso responsable y avisado de sustancias químicas de desinfección, que deban ser utilizadas en los lugares de trabajo y en el entorno ambiental.
- ✓ Debido a la paralización de actividades productivas a causa de la crisis del COVID-19, aproveche para realizar mantenimientos preventivos, reemplazos y reparaciones de equipamientos o maquinarias que lo requieran, para mejorar las condiciones de funcionamiento de estos, que permitan optimizar ahorros de energía, así como la reducción de la contaminación del agua y aire.
- ✓ Gestione y optimice los procesos de mejoramiento de la calidad del aire de las instalaciones de la empresa, como los lugares de trabajo y espacios de atención al cliente, entre otros, que usen sistemas aire acondicionado. Realice mantenimientos periódicos, que permitan garantizar un buen aire, pero a la vez un consumo energético menor.

5.1.2 Realice una producción más limpia de sus productos y servicios en medio de la crisis.

- ✓ Comprométase con la sostenibilidad ambiental durante la crisis, esto le permitirá tener ahorros energéticos, que se verán reflejados en menores costos, que puede usar para apoyar áreas de la empresa que se hayan visto más afectadas.
- ✓ Identifique las materias primas más contaminantes, en sus áreas de producción, para tratar de reemplazarlas o eliminarlas, y de esa manera ayudar a reducir la huella ecológica de la empresa.
- ✓ Asegure un uso sostenible y eficiente de las materias primas para producción más limpia, optimizando los recursos energéticos.
- ✓ Motive a sus empleados para que se comprometan en toda la cadena de producción, a desarrollar prácticas sostenibles y una gestión ambiental responsable. Realice procesos de formación a los trabajadores sobre la temática, teniendo en cuenta los retos generados por el COVID-19.
- ✓ Utilice tecnología de producción limpia, mediante la aplicación de medidas preventivas tendientes a reducir residuos y emisiones para una mayor eficiencia en los procesos de producción.

5.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

5.2.1 Reduzca la huella ecológica que genera la empresa.

- ✓ Defina protocolos, procedimientos o estándares a cumplir para reducir la huella ecológica, que la operación de su negocio puede generar en el ambiente. Motive a sus proveedores a que también lo hagan y discuta un código de conducta para el cumplimiento de estándares ambientales, que permita dar seguimiento a los procesos, con ética y transparencia.
- ✓ Establezca un indicador de desempeño ambiental, que le permita hacer seguimiento de manera periódica, a los resultados de un uso eficiente del agua y energía en las operaciones de la empresa, y estime económicamente los ahorros generados.
- ✓ Reduzca las emisiones de contaminantes a la atmósfera, que la empresa desarrolla en su operación, mediante acciones como: fomentar medios de transporte alternativos , realizar reuniones de trabajo de manera virtual, evitar al máximo el uso de productos no reciclables, etc.

5.2.2 Impulse acciones sostenibles en la operación del negocio.

- ✓ Demuestre que su empresa está comprometida en reducir los riesgos ambientales, de manera transparente, en todos los procesos de producción y entere de esto a sus clientes.
- ✓ Coordine con los proveedores la disminución, al máximo, de los residuos y emisiones generados en el proceso de producción, transporte y comercialización de un determinado producto o de prestación de un servicio.
- ✓ Disminuya el uso de recursos ambientales en el negocio y la cadena de suministros, para reducir los costos directos en la operación. El ahorro en gasto de agua y energía (cada vez más costosos y escasos) permiten aumentar la rentabilidad y ser sostenibles en el tiempo.
- ✓ Comprométase desde sus procesos de producción a disminuir el impacto ambiental e impulsar la economía circular, empleando energías renovables, mediante el uso de equipos y maquinarias con eficiencia energética.

5.3 FASE III. Transformación y recuperación.

5.3.1 Fortalezca la política o estrategia de sostenibilidad ambiental en la empresa.

- ✓ Establezca la sostenibilidad ambiental como una estrategia u objetivo corporativo, para la gestión integral en las operaciones en tiempos de la crisis por el COVID-19. Esto permitirá la optimización de materias primas que actualmente se usan, mejorar los procesos de producción, así como buscar nuevas fuentes y formas alternativas de aprovechamiento.
- ✓ Dé a conocer la política de sostenibilidad ambiental de la empresa a los dueños, socios, trabajadores, proveedores, etc.
- ✓ Desarrolle programas de formación en competencias laborales, para llevar a cabo las acciones definidas, en la política de sostenibilidad ambiental de la empresa, relacionadas con producción sostenible.
- ✓ Revise y/o actualice con criterios de sostenibilidad, la propuesta del valor del modelo de negocio actual de la empresa. Esto le permitiría anticiparse a los cambios, mejorar su desempeño y minimizar los riesgos operacionales y reputacionales. Hágalo parte del *core* del negocio.
- ✓ Busque certificarse en buenas prácticas de sostenibilidad ambiental, ahorro energético, reducción de contaminantes, etc. Esto le posibilitaría tener un plus en su negocio y diferenciarse de la competencia.

5.3.2 Promueva prácticas sostenibles en la cadena de suministro.

- ✓ Comparta buenas prácticas sostenibles de optimización de las operaciones de la cadena de suministro, en el marco de la crisis del COVID-19, con todos sus actores, en pro de aplicar los aprendizajes en el mejoramiento de los procesos actuales y futuros.
- ✓ Integre las operaciones de la cadena de suministro, el abastecimiento y las compras, así como la gestión de proveedores, al cumplimiento de estándares de sostenibilidad definidos por la empresa.
- ✓ Cree redundancia para mantener la sostenibilidad ambiental de la empresa, mediante la accesibilidad de equipos adicionales, personal preparado e inventarios de suministros y la flexibilidad de ajustarse a los cambios del mercado en forma rápida.

- ✓ Alinee estrategias y comparta información con los miembros de la cadena de suministro, para planear conjuntamente cómo prevenir y/o reaccionar ante diferentes eventos disruptivos a futuro.

Acción integral 6. Protección del Stakeholders.

La comunicación franca y abierta con los grupos de interés es cada vez más necesaria puesto que cuando se escucha a todos los interesados en el proceso, mejoran los procesos de toma de decisiones. La invitación aquí es a mejorar sus relaciones con los grupos de interés, a ser solidario con las comunidades del entorno del negocio y a fomentar el liderazgo colectivo en resiliencia. A volcarse a los entornos para conocer y a aprender de la nueva cotidianidad que muestra la crisis y a través del acercamiento con los grupos de interés, solidarizarse para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

6.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

6.1.1 Refrende o mejore sus buenas relaciones con sus Stakeholders.

- ✓ Convoque a un pacto de solidaridad entre sus Stakeholders o grupos de interés para mejorar la comunicación y refrendar la confianza. Organice para esto reuniones virtuales a través de seminarios web, con la finalidad de conversar sobre las necesidades generadas por la crisis del COVID-19 y establecer planes de acción de ayuda mutua.
- ✓ Proteja a sus clientes, manteniéndolos informados sobre el funcionamiento del negocio. Para esto, brinde acompañamiento permanente a través del correo electrónico, páginas web, servicio al cliente, etc., (hágale saber que la empresa está siempre conectada con sus necesidades) para resolver inquietudes, dudas o temores sobre la prestación de los servicios, como envío y entrega de productos, aplicación de protocolos de desinfección de productos comercializados y entregados, así como la aplicación de estándares de bioseguridad en todo el proceso de la línea de producción. Esto genera confianza y mejora la reputación.
- ✓ Mantenga una comunicación fluida y transparente con sus bancos u otras fuentes de financiación, para de ser necesario solicitar ampliación de plazos de pagos de créditos o la adquisición de nuevos productos financieros que permitan apalancar procesos de producción de negocio.

- ✓ Busque mantener vínculos con los proveedores no solo en lo económico, sino también personales, acordando con ellos estrategias de salida para enfrentar la crisis, que permitan prestar un mejor servicio con las capacidades actuales.
- ✓ Cuide la relación con sus socios, son la principal fuente de apoyo y promueva la unidad para salvaguardar la continuidad del negocio. Organice con ellos teleconferencias para conversar sobre el impacto de la crisis en la empresa, pero también para buscar salidas inteligentes a la misma.

6.1.2 Sea solidario con las comunidades del entorno empresarial.

- ✓ Conozca e identifique los grupos organizados y demás empresas de la zona para apoyar vigilancia y reportar casos de COVID-19, sobre la zona. Para esto realice un mapeo detallado de estos grupos de interés y establezca canales de comunicación eficientes, que permitan establecer y/o fortalecer relaciones en medio de la crisis.
- ✓ Articúlese con los grupos vecinales tradicionales de emergencia manteniendo y brindando capacitación pertinente sobre la pandemia. De ser posible realice un mapeo de necesidades de estos grupos y evalúe si la empresa puede apoyar algunos procesos de interés de la comunidad. Es posible que en ese mapeo la empresa encuentre también oportunidades de negocio, que permitan crear una nueva oferta de línea de productos.
- ✓ Promueva el uso de elementos de bioprotección con organizaciones civiles y comunidades en el área geográfica, donde opera el negocio para generar una cultura de autocuidado. De ser posible realice algunas donaciones de implementos de bioseguridad a comunidades más vulnerables.
- ✓ Formule planes vecinales en tema de bioseguridad y distanciamiento social y articúlese con las autoridades locales, para integrar los protocolos establecidos por la empresa, con los comunitarios y los del gobierno. Esto permite ayudar a crear entornos más seguros y bioprottegidos alrededor de las áreas geográficas donde realiza las operaciones la empresa. Esta puede estar localizada en una de las de mayor contagio por el COVID-19.
- ✓ Genere en la comunidad procesos de concientización y educación con centros educativos y escuelas para mitigar el riesgo de contagio. Esto

permite de manera indirecta aportar en tener una comunidad saludable y clientes potenciales que pueden solicitar los productos.

6.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

6.2.1 Fomente el liderazgo de los colaboradores de la empresa.

- ✓ Proteja permanente la reputación de la empresa. Para lograr esto haga lo posible para mantener a sus stakeholders conectados con el negocio y bien informados, agradeciéndoles su apoyo en tiempos de crisis; dando a conocer los esfuerzos que la empresa realiza para mantener su relación, la oferta de productos y servicios, así como el compromiso por garantizar el funcionamiento en tiempos de crisis y todos los esfuerzos realizados para salir adelante. Esto genera confianza.
- ✓ Cambie de estado mental y pase de la respuesta, a la adaptación positiva, como punto de transición para repensar el presente y el futuro de la empresa, con la finalidad de tomar decisiones consensuadas y efectivas. Permítale a sus socios, trabajadores, clientes aportar ideas para salir de la crisis.
- ✓ Incremente las actividades que permitan hacer seguimiento a los indicadores locales de desconfinamiento y apertura de nuevos mercados. Para esto es necesario definir una persona o equipo de trabajo de la empresa para que esté atento a estos indicadores, con la finalidad de informar oportunamente a la gerencia y establecer ejercicios de planificación. Implice en este proceso a todos sus trabajadores, socios y grupos de interés del negocio.

6.2.2 Impulse un nuevo liderazgo en resiliencia dentro de la organización y sus grupos de interés.

- ✓ Cree un sentido de liderazgo compartido para impulsar nuevas rutinas laborales que den un nuevo aire al negocio. Para esto puede realizar jornadas de capacitación en liderazgo organizacional.
- ✓ Desarrolle acciones de liderazgo empresarial a la luz de la dinámica que imprima la fluctuación del COVID-19, promoviendo el uso de insumos locales, definiendo estrategias de “comprar donde se hace” y “hacer donde se vende”, para impulsar los mercados locales en el marco de la crisis.
- ✓ Impulse a los proveedores y los todos los actores que hacen parte de su cadena de suministros, a explorar nuevas fuentes de materias

primas, provenientes lugares locales de ser posible. Realice con ellos un mapeo de estas fuentes de insumos.

- ✓ Promueva su negocio como un nuevo agente de cambio social, en medio de la crisis del COVID-19, que impacte de manera positiva al entorno y a sus grupos de interés, por el manejo de soluciones ambientalmente sostenibles, mediante la creación de lugares seguros tanto al interior de las instalaciones y procesos de la empresa, como al exterior, donde se ubican lugares de comercio y rutas logísticas, de modo que se genere confianza en clientes, proveedores, comunidades y gobiernos.

6.3 FASE III. Transformación y recuperación.

6.3.1 Fortalezca la protección financiera y el aseguramiento del negocio.

- ✓ Adquiera pólizas de seguros y reaseguros para proteger a trabajadores, instalaciones, activos, y la producción ante los impactos para futuras crisis.
- ✓ Motive a sus trabajadores y colaboradores para que de manera individual adquieran un seguro de desempleo, para enfrentar crisis futuras.
- ✓ Negocie el costo de primas de seguro y reaseguro frente a futuras pandemias, demostrando que su lugar de trabajo es un lugar bioseguro y cumple con todos los requerimientos para el distanciamiento social de los trabajadores.
- ✓ Los seguros paramétricos frente al COVID-19, podrían ser una solución efectiva, para las empresas que estén buscando una protección de este tipo, como complemento a las pólizas ya existentes, para otro tipo de eventos. Busque en el país, una compañía de seguros que pueda ofertar este servicio. Este seguro debería estar orientado a pagar automáticamente a la empresa y sin necesidad de hacer alguna reclamación, una retribución económica, en el caso que se presente por ejemplo descenso grave de la actividad económica del negocio.

6.3.2 Atrévase a conocer y aprender de esta nueva cotidianidad que la pandemia ha dejado.

- ✓ Aproveche para reconocer su organización a la luz de estos acontecimientos y muéstreselo a sus socios. Para esto realice seminarios web, para reflexionar sobre los aprendizajes y enseñanzas dejadas por la crisis del COVID-19 y las oportunidades que esta misma

genera para reinventar el negocio. Recoja las propuestas de ideas y realice un plan de acción para llevarlo a la práctica.

- ✓ Aprenda del proceso y cambie de paradigmas, para aportarle a la organización y aproveche esta oportunidad para innovar en sus productos y servicios, tecnología, modelo de negocio, etc.
- ✓ Explique a sus trabajadores la importancia de una buena gestión social y ambiental del negocio, como un factor competitividad. Fomente la toma de conciencia y capacite a sus colaboradores en temas relacionados con nuevos liderazgos, competitividad, herramientas tecnológicas, etc.
- ✓ Realice un monitoreo permanente de los productos y servicios que ofrecen sus competidores, para ajustar sus propios procesos, descubrir nuevas áreas de oportunidad, en comercialización y ventas del negocio.

6.3.3 Oriente los objetivos de su negocio al cumplimiento de los ODS.

- ✓ Con su equipo empresarial, identifique las metas del ODS a las que puede contribuir, como una oportunidad para salir de la crisis del COVID-19 fortalecido, apropiando las que más se ajusten a los objetivos y misionalidad del negocio. Realice un plan de acción que le permita establecer una ruta más organizada para acceder a nuevos mercados, generar ahorros en gastos de producción, establecer alianzas estratégicas con otras empresas, abrir posibilidad de ofertar productos y servicios para contratación pública, posicionar mejor la marca y aprovechar los beneficios que tiene el cumplimiento de las regulaciones.
- ✓ En el marco de la crisis del COVID-19, contribuya con el cumplimiento de los ODS y a la vez benefíciase de las nuevas oportunidades de negocio que traen consigo. Céntrese inicialmente en la aplicación de cinco ODS más relevantes: ODS3. Salud de los empleados, como estrategia clave para mantener y proyectar el negocio; ODS7. Energías renovables, para reducir costos de producción y reducir la huella contaminante; ODS9. Digitalización, como una oportunidad para abrir nuevos canales de comercialización y ventas; ODS12. Reutilización y reciclajes, como oportunidad de generar ahorros de todo tipo y adentrarse en la economía circular; y ODS16. Transparencia, como oportunidad para sanear el negocio, generar mejores hábitos y rendir cuentas.

- ✓ Cree sus propias maneras de medir y gestionar el progreso en cada una de las metas elegidas de los ODS, para establecer las brechas, caminos y retos para avanzar hacia la recuperación sostenible del negocio en tiempos de crisis.
- ✓ Cree sensibilización e incentivos para su grupo de trabajadores y en la cadena de suministros frente al cumplimiento de metas del ODS.

Para orientar a las pymes en cómo integrarse a los ODS de la Agenda 2030 de la ONU, Pacto Global ha puesto a disposición la Guía para pymes, antes los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Descarga en:

<https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Gui%CC%81a-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>

Acción integral 7. Relacionamiento social e institucional.

El relacionamiento es una poderosa oferta de valor que tienen los negocios, cuando es usado para generar redes de vinculación motivado por intereses de armonía, respeto y solidaridad. Se sugiere la conformación de un comité de resolución de conflictos, incluir a las mujeres en las decisiones de planificación, proteger la condición laboral de los trabajadores y el empleo. Es necesario, tener una buena relación con todos los grupos de interés, dar ejemplo al defender los derechos humanos dentro de la empresa, así como defender y ejercer la responsabilidad social empresarial.

7.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

7.1.1 Cree o active un comité de resolución de conflictos de carácter inclusivo y diferencial.

- ✓ Realice un análisis de cómo se han visto afectados por el COVID-19, los derechos sobre la equidad de género y diversidad sexual existente en el negocio, estableciendo los impactos generados y las acciones desarrolladas por la empresa para paliar esta situación.
- ✓ Reduzca anticipadamente posibles conflictos laborales que se puedan generar en la relación empleador-trabajador o trabajador-trabajador, por el estrés causado, asociado a la crisis y las incertidumbres generadas por la inestabilidad de los negocios, que puedan ocasionar tratos discriminatorios.

- ✓ Capacite a todos los colaboradores de la empresa en derechos humanos y establezca, si no los tiene, una política o protocolo al respecto. Disuada a todos los colaboradores de utilizar expresiones al interior de la empresa, o en la relación con grupos de interés que estigmaticen, hagan prácticas discriminatorias, acoso, o prejuicios o de violencia, que se puedan generar por causa de creencias, orientación sexual, etnia, discapacidad, etc.
- ✓ Realice un inventario en su empresa de personas en situación de discapacidad física, además de personas con preexistencias de enfermedades, adultos mayores o en condición de vulnerabilidad, que puedan ser más susceptibles a contagiarse de COVID-19, con la finalidad de establecer acuerdos de trabajo especiales para proteger sus derechos humanos y laborales.

7.1.2 Proteja y asegure la inclusión de las mujeres en todas las decisiones.

- ✓ Asegure la participación de las mujeres de su empresa, en la planificación de acciones para hacerle frente a la crisis del COVID-19. Motívelas para que lideren estos procesos y bríndeles el respaldo financiero, técnico y administrativo que necesiten para hacerlo.
- ✓ Dé a conocer a todos los trabajadores los derechos laborales y en especial el relacionado con la protección de la mujer y grupos vulnerables.
- ✓ Garantice y priorice la continuidad laboral y la protección de su salud de las mujeres, principalmente de aquellas que son cabeza de hogar.
- ✓ Realice un monitoreo especial y permanente de las trabajadoras mujeres, que desarrollen oficios de limpieza y desinfección en la empresa; ellas están en una primera línea de contagio del COVID-19, debido a la labor que desarrollan. Asegure la protección de las trabajadoras con equipos de bioseguridad ajustado a sus necesidades en el menor tiempo posible.
- ✓ Realice acciones de seguimiento, a aquellas mujeres, que desarrollan teletrabajo en sus hogares, debido a que, por el confinamiento, hay mayor posibilidad de un incremento en la violencia intrafamiliar contra la mujer y los infantes.
- ✓ Realice un inventario y análisis de las condiciones laborales y de seguridad social, de mujeres trabajadoras, que la empresa tiene a cargo, y garantice la protección de sus ingresos.

Preguntas frecuentes sobre las normas de la OIT y la COVID-19. Disposiciones fundamentales de las normas internacionales del trabajo pertinentes en el contexto del brote de COVID-19. Descarga en:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_739939.pdf

7.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

7.2.1 Proteja las condiciones laborales de sus trabajadores.

- ✓ En la medida de lo posible comprométase con mantener el 100% de los puestos de trabajo a mediano plazo.
- ✓ Establezca bonos salariales para premiar a los trabajadores que ayuden a mejorar la productividad del negocio en tiempos de crisis y aquellos que hayan asumido grandes cargas de trabajo en funciones claves, por las medidas establecidas en la empresa, para mantener el mínimo personal laborando en las instalaciones físicas de la empresa.
- ✓ Planifique adecuadamente las actividades laborales que han tenido que migrar al teletrabajo y flexibilice esta modalidad, principalmente con aquellos trabajadores en etapa de crianza de mejores de edad, o que han asumido directamente el cuidado de adultos mayores, con la finalidad de armonizar y conciliar, los horarios de trabajo vs. horarios familiares, para que sean compatibles con las necesidades y metas laborales.
- ✓ Procure que los trabajadores de la empresa cumplan a cabalidad las medidas de bioseguridad y de distanciamiento social, dando ejemplo en cada una de las actividades que desarrolle al interior de las instalaciones de la empresa, así como en la relación con clientes, proveedores y comunidades a su alrededor.
- ✓ Fortalezca los códigos de ética al interior de las empresas, para evitar espacios de corrupción, asegurándose que las actividades en toda la operación del negocio se realicen de manera eficiente y transparente.
- ✓ Impulse el liderazgo personal entre los trabajadores para automotivarse a las nuevas condiciones laborales, mediante la realización de jornadas de integración a través de video conferencias.

- ✓ Revise y actualice protocolos, procedimientos y manuales de convivencia en el trabajo y en el teletrabajo, integrando las recomendaciones de las instituciones de salud y las laborales sobre el COVID-19.
- ✓ Proteja los lugares de trabajo para que sean seguros y se respeten los derechos de las mujeres y las poblaciones con diversidad de género y en situación de discapacidad. Realice jornadas de capacitación con trabajadores, socios y colaboradores, para dar a conocer estos derechos.
- ✓ Identifique e impulse el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores de la empresa, que hayan desarrollado algún tipo de solución creativa para optimizar la producción, mejorar las estrategias de comercialización y ventas, para ayudar a la empresa adaptarse positivamente y preparar su camino hacia la recuperación. Difunda esto públicamente al interior de su empresa y con sus colaboradores más cercanos. De ser posible establezca algún tipo de incentivo para motivar la innovación y la creatividad de los otros trabajadores.
- ✓ Revise, actualice o mejore los procedimientos de promoción y contratación de trabajadores en épocas de crisis. Recuerde que estos deben cumplir con los mínimos derechos laborales. Y en los procesos de selección de nuevos trabajadores, garantice cabalmente la escogencia, aplicando principios de inclusión con carácter diferencial, para que nadie se quede atrás.

7.2.2 Defina estrategias para proteger el empleo, los lugares de trabajo y a los trabajadores.

- ✓ Fortalezca las medidas de seguridad y salud en el trabajo – SST, en especial en sectores y actividades donde se debe garantizar 100% la presencialidad de los trabajadores.
- ✓ Promueva cambios en la modalidad laboral para proteger los puestos de trabajo. Estos pueden ser mediante el teletrabajo, trabajo remoto, trabajo de turnos sucesivos, trabajo por turnos, o jornadas flexibles, entre otros.
- ✓ Realice programas de prevención de la discriminación, la exclusión o el acoso laboral, que se puede incrementar por el estrés y las condiciones de sostenibilidad de la empresa en medio de la crisis.

- ✓ Fortalezca el acceso a la salud para todos los trabajadores, a través de programas de prevención frente al COVID-19, que involucre a las familias de los trabajadores.
- ✓ Evalúe como una posible opción, el acceso a vacaciones remuneradas de los trabajadores, para reducir la cantidad de personal que labora en las instalaciones de la empresa, de manera presencial. Sin embargo, tenga en cuenta que las vacaciones existen para descansar y las circunstancias especiales del coronavirus no permiten que dicha finalidad se pueda realizar. Si se adopta esta medida, debe ser conciliada por mutuo acuerdo entre el empleador y el trabajador.
- ✓ Diseñe estrategias para que, en lo posible, se pueda retener el empleo de los trabajadores y reducir los despidos. Si por alguna causa se producen despidos, de mejorar la situación en el futuro de la empresa y al abrir nuevas vacantes, debe dársele prioridad de reintegro a los trabajadores despedidos.
- ✓ Recuerde que todas las acciones que tome la empresa en relación con sus trabajadores deben velar por que no se transgredan los derechos universales emanados por la Organización Internacional del Trabajo – OIT y las disposiciones de las instituciones competentes del país.

7.3 FASE III. Transformación y recuperación.

7.3.1 Establezca y/o fortalezca una buena relación con todos los grupos de interés.

- ✓ Acceda a programas que el gobierno esté impulsando para apoyar el teletrabajo en los negocios a través de conexiones gratuitas a internet, aumento del ancho de banda, préstamo o financiación de dispositivos (computadoras portátiles, etc.) u ofrecimientos de capacitación. Esto puede ayudar a aumentar sus ventas.
- ✓ Establezca acuerdos previos con las entidades de gobierno responsables de las infraestructuras públicas esenciales para la producción del negocio, para mantener estables sus costos de utilización y optimización en tiempos de crisis.
- ✓ Realice alianzas estratégicas con comunidades, proveedores y clientes para aumentar las capacidades de producción de manera conjunta y aumentar los beneficios en las ventas.

- ✓ Mantenga una buena relación con entidades financieras para solicitar productos bancarios.
- ✓ Manténgase al día con el pago de sus obligaciones tributarias y productos financieros para favorecer subvenciones y préstamos para afrontar crisis futuras.

7.3.2 Fortalezca la protección de los derechos humanos de los trabajadores.

- ✓ Lleve a cabo la debida gestión de derechos humanos dentro de su empresa y establezca, o active un proceso legítimo cuando sea necesario. Elabore y comunique un protocolo y procedimiento para que en caso de que se manifieste algún tipo de abuso, este sea documentado y gestionado.
- ✓ Capacite en derechos humanos al equipo o la persona encargada de recursos humanos, para que realice una veeduría permanente, y de manera irrestricta, vele porque se cumplan al interior de la empresa.
- ✓ Las directivas de la empresa deben dar a conocer y promover al interior del negocio, mediante comunicados oficiales, la política de la empresa en relación con la defensa de derechos humanos, para evitar la discriminación relacionadas con su orientación sexual, raza o credo, etc.
- ✓ Asegúrese que a lo largo de los procesos que se desarrollen en las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión, administración), con énfasis en cadena de suministro, ya que esta conecta las actividades internas como externas del negocio, se respeten los derechos humanos de sus colaboradores.
- ✓ Preserve los derechos de los trabajadores migrantes que estén al servicio de su empresa y mantenga una vigilancia permanente de estos para evitar abusos.

7.3.3 Fortalezca la responsabilidad social empresarial y/o corporativa con su entorno.

- ✓ Analice las opciones que tiene la empresa desde la responsabilidad social empresarial, para aportar soluciones a la crisis del COVID-19. Estas pueden incluir acciones económicas, legales, ambientales, técnicas, socioculturales, de salubridad pública etc. Revise las acciones que ya hace, y de ser necesario adáptelas, fortalézcalas o cree unas nuevas para hacerle frente a la nueva realidad.
- ✓ Desarrolle acciones de prevención de contagio del COVID-19, a través de campañas comunicativas, educativas, de limpieza y desinfección de

las instalaciones de la empresa, incluida su cadena de suministros, así como lugares públicos.

- ✓ Realice donaciones en especie como productos y equipamientos de bioseguridad, o en servicios que pueda prestar la empresa para apoyar alguna causa relacionadas con el COVID-19, por la que estén trabajando asociaciones civiles, gobierno o comunidades, como por ejemplo campañas de recaudación de fondos, que puedan promoverse con sus clientes y su red comercial.
- ✓ Promueva la reconversión de algunas áreas de la empresa hacia la fabricación de material sanitario, provisión de alimentos o servicios indispensables para el manejo de la crisis del COVID-19, con la finalidad que pueda apoyar en el manejo de la crisis a las comunidades con las que se relaciona.
- ✓ Ponga a disposición su infraestructura logística de manera parcial o total según sus capacidades para apoyar procesos de contención de la crisis. Únase con instituciones de gobierno, asociaciones civiles o comunidades.
- ✓ Si su empresa tiene posee la estructura y avales para hacerlo, ofrezca algunas “líneas de pequeños créditos contingentes” a sus trabajadores y colaboradores más cercanos, con facilidades de pago y sin intereses. Esto puede ayudar a sus trabajadores y colaboradores a cubrir algunas necesidades generadas por la crisis o quizás permita apalancar algún tipo de proyecto de emprendimiento familiar, para obtener ingresos.
- ✓ Investigue programas de subvenciones en especie, servicios o dinero para la gestión de la crisis en comunidades vulnerables, para apoyar necesidades básicas o pequeños emprendimientos comerciales (estos pueden ser estatales, de organizaciones privadas u organismos internacionales) que puedan ser canalizados a través de la empresa y llevados a la práctica en los territorios donde opera el negocio.
- ✓ Priorice el apoyo de su empresa principalmente a adultos mayores, mujeres embarazadas, población infantil, personas en situación de discapacidad, entre otros grupos en condición de vulnerabilidad, así como al personal sanitario que está en la primera línea de la lucha contra el COVID-19.
- ✓ Ofrezca apoyo a programas, que se puedan desarrollar de manera conjunta con gobierno, asociaciones civiles y comunidades, enfocados

al desarrollo e innovación en emprendimientos del mercado digital y de soporte en nuevas tecnologías de la información.

- ✓ Mantenga una vigilancia permanente para el cumplimiento de los objetivos definidos desde la RSC y hacer eficiente la relación con el entorno social y ambiental de procesos de la empresa, de manera que no causen impacto ambiental.
- ✓ Promueva el diálogo social con los grupos de interés de la empresa, mediante el involucramiento activo de los trabajadores y comunidades, para apoyar los cambios y reinicio de actividades del negocio.

Acción integral 8. Fortalecimiento de la cadena de suministro.

La cadena de suministros es un elemento clave en cualquier empresa y de su correcta gestión depende la satisfacción del cliente y el cumplimiento de la misión. Las orientaciones en el marco de la actual crisis son: estabilizar la cadena de suministros, mantener la “salud” de la cadena logística, estar atentos a los nuevos hábitos de consumo para ajustar la cadena de suministros, anticiparse a nuevos impactos sobre la cadena de suministros y crear redundancia para atender nuevos requerimientos del mercado.

8.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

8.1.1 Proteja el funcionamiento de la cadena de suministro

- ✓ Conforme un equipo de trabajo con los integrantes de su(s) cadena(s) de suministro, en las primeras 48 horas de iniciada la crisis.
- ✓ Identifique los puntos o eslabones más frágiles de la cadena de suministro, tanto internas del negocio, como las externas de las cuales hace parte. Tenga presente que su negocio, como parte de una cadena externa, puede tener grandes fragilidades y puede ser el eslabón más débil de la cadena y así afectar a otros negocios que dependen de usted.
- ✓ Determine la exposición al COVID-19 de los trabajadores en la cadena de suministro (proveedores, encargados del inventario y almacenamientos, transporte y distribución de materias primas, así como de productos terminados, comercialización y ventas, etc.) y

aplique los protocolos de bioseguridad y de distanciamiento social, en cada uno de los procesos que se realicen.

- ✓ Ofrezca a sus clientes, proveedores y aliados estratégicos flexibilidad de plazos y condiciones de pago en acuerdos comerciales. Para esto defina un listado de productos en los que la empresa podría hacer estas excepciones.
- ✓ Defina prioridades de estabilización inmediata de los eslabones o procesos de la cadena de suministro, tanto internas como externas. Identifique cuál es la que le genera mayor afectación de su negocio, como por ejemplo un desabastecimiento de materias primas para su producción, demoras en entregas de productos a sus clientes por interrupción de rutas logísticas. La estabilización se puede realizar mediante acuerdos con proveedores alternos locales de materias primas; el análisis y optimización de mejores rutas logísticas en función con las restricciones de movilidad establecidas por el gobierno, etc.

8.1.2 Estabilice la cadena de suministro.

- ✓ Identifique rápidamente productos principales y proveedores claves que le permitirán abastecerse y priorizar la producción en las primeras semanas de inicio del COVID-19. Aproveche este momento para determinar qué tan frágil es la cadena de suministro.
- ✓ Defina una estrategia de cómo realizar una estabilización inmediata de la cadena de suministro para equilibrar la oferta vs. la demanda. Esto se puede lograr reduciendo o modificando los procesos de producción para proteger la materia prima escasa; garantizando la existencia de reservas suficientes para operar o contar con un proveedor alternativo de confianza y seguro que garantice el aprovisionamiento de insumos.
- ✓ Realice semanalmente un control de inventario de materias primas para la producción y optimice la operación, con la finalidad de evitar acciones legales de clientes por incumplimiento.
- ✓ Establezca una comunicación transparente con clientes, socios, trabajadores, a lo largo de toda la cadena de valor. Esta es una estrategia competitiva a favor de su negocio que puede mantener la reputación con sus clientes.

8.1.3 Mantenga la “salud” de la cadena logística de la empresa.

- ✓ Aplique estrictamente todos los controles sanitarios que hayan definido las autoridades competentes en rutas logísticas del país, como terminales de puertos y aeropuertos, que, aunque pueden generar significativos retrasos en las operaciones de las empresas, busca proteger la salud de los trabajadores.
- ✓ Determine rápidamente el impacto que puede generar en sus reservas o inventario actual, las restricciones en las importaciones de materias primas y productos para la operación de su empresa. Evalúe si la demanda del producto puede cambiar en las próximas semanas. De ser posible y antes de que la crisis se agudice, acuerde con sus proveedores un pronto envío.
- ✓ Realice un análisis rápido de los inventarios actuales de materias primas o productos principales almacenados vs. la proyección de las ventas. Sea lo más realista posible y tome decisiones económicamente factibles.
- ✓ Defina una estrategia para garantizar la producción con las materias primas existentes. Tenga en cuenta que, por las restricciones asociadas a la pandemia, no pueda contar con el personal necesario para operar y cumplir con los acuerdos comerciales en el tiempo definido y que, al tiempo, se pueda generar una acumulación de trabajo sin realizar, a pesar de contar con las materias primas.
- ✓ Busque rápidamente proveedores que puedan generarle un respaldo en el suministro de materias primas, como servicios de transporte.
- ✓ Realice un monitoreo constante y en tiempo real del comportamiento de la cadena de suministro, frente a los impactos generados por el COVID-19, con la finalidad de reaccionar rápidamente y reducir la posibilidad de interrupciones.

8.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

8.2.1 Ajuste su cadena de suministro de la empresa a los nuevos hábitos de consumo.

- ✓ Monitoree el cambio de hábitos en los clientes y ajuste su producción para satisfacer las nuevas necesidades del mercado (principalmente de salud, alimentación), en función de las fases de emergencia por COVID-19 en la que se encuentre el país y el nivel de alarma sanitaria, establecida por el gobierno para el regreso a las

actividades comerciales en el lugar donde opera su empresa. Prepárese para operar en diversos escenarios como situaciones de confinamiento, con restricciones, de reinicio de actividades productiva o de una “nueva normalidad”.

- ✓ Cree alianzas estratégicas con fabricantes, distribuidores, minoristas y operadores logísticos, entre otros actores, que hacen parte sus cadenas de suministro, para enfrentar de manera solidaria esta crisis dinámica y cambiante. Establezca para esto planes de ayuda mutua de intercambio de equipos, vehículos, maquinaria, personal, etc., desde un enfoque propositivo y colaborativo.
- ✓ Adapte su producción a los patrones de demanda que define el mercado. Tenga en cuenta cada uno de los procesos de la cadena de suministro, desde la consecución de materias primas, el proceso de producción, la comercialización y las ventas, hasta el servicio al cliente. Para lograr adaptarse positivamente, su empresa podría: 1). Disminuir la oferta de muchos productos y concentrarse solo en algunos claves y principales; 2). Revise los planes de compra actuales e invierta en lo absolutamente estratégico; 3). Capacite a sus trabajadores y colaboradores para redistribuirlos en lugares donde exista mayor demanda de algún producto clave de sostenibilidad de la empresa; 4). Aumente su capacidad logística de transporte para productos de mayor demanda; 5). Reduzca la intermediación para la entrega de productos, priorizando los más claves; 6). Mejore los tiempos, lugares y formas de entrega de productos.
- ✓ Amplíe su red de logística de acuerdo con la demanda de productos que se comercializan online y esté dispuesto a flexibilizar su operación de acuerdo con la fase de manejo de la crisis del COVID-19 en la que se encuentre el país.
- ✓ Reduzca la fragilidad de los eslabones de la cadena de suministro para garantizar su continuidad y evitar posibles interrupciones.

8.2.2. Monitoree la estabilidad de la cadena de suministro de la empresa.

- ✓ Involucre a todos los responsables que conforman la cadena de suministro de su empresa e invite a proveedores, redes de producción y distribución para elaborar una estrategia o plan de estabilización, donde se establezca un objetivo común, los roles y

responsabilidades de cada uno, así como las actividades claves a desarrollar.

- ✓ Identifique las debilidades y capacidades de la cadena de suministro, en función de los productos ofrecidos vs. la demanda en el marco de la crisis del COVID-19, los niveles de producción, almacenamiento y transporte. Tenga en cuenta las restricciones de movilidad y abastecimiento en las rutas de entrega, así como los cambios en los patrones de compra y la escasez de mano de obra.
- ✓ Realice un mapeo de todas sus rutas logísticas, incluidos lugares de ubicación de materias primas, sitios de almacenamiento y distribución, e identifique puntos neurálgicos en que la operación se vea afectada y ajústela a las nuevas necesidades del mercado, así como a las capacidades reales del negocio.
- ✓ Realice campañas comunicativas de manera permanente, para que todos los actores de la cadena de suministro estén actualizados sobre los efectos del COVID-19 en el negocio. Para esto es necesario usar fuentes confiables de información, como comunicados oficiales de instituciones de gobierno y organismos especializados. Use todos los canales de comunicación virtual que tenga disponible.

8.3 FASE III. Transformación y recuperación.

8.3.1 Anticípese a nuevos impactos sobre su cadena de suministro.

- ✓ Realice una planificación proactiva y prospectiva de la cadena de suministro, teniendo en cuenta escenarios de riesgo actuales y futuros
- ✓ Analice de extremo a extremo la cadena de suministro de su negocio, e identifique los puntos más débiles y fortalézcalos.
- ✓ Implemente nuevos modos de comercialización, transporte y entrega de productos.
- ✓ Fortalezca las rutas logísticas existentes y cree nuevas si es necesario.

8.3.2 Genere redundancia en su cadena de suministro.

- ✓ Mantenga siempre una reserva en existencia de materias primas para cumplir con la producción de la empresa en tiempos de crisis.
- ✓ Amplíe la red si red de proveedores claves, para garantizar su funcionamiento en tiempos de crisis.

- ✓ Apoye si es preciso, a sus proveedores clave de su cadena de suministro para ayudarlos solidariamente a reiniciar operaciones, ganen ellos y gana usted.
- ✓ Identifique a proveedores claves que puedan ofrecerle servicios rápidos de abastecimiento de materias primas y en el corto plazo, para no depender de los proveedores tradicionales.
- ✓ Identifique y use las cadenas de suministro locales o nacionales que le puedan garantizar la materia prima para su operación
- ✓ Establezca una estrategia de omnicanalidad como ventaja competitiva en la relación y experiencia con los clientes y consumidores.

Acción integral 9. Preparación y ejecución de la respuesta.

Esta preparación y ejecución de respuesta comprende las acciones para crear resiliencia y actuar frente a la crisis, en términos de tener dispuesto ante el COVID-19, un comité para el manejo de crisis, tener activado un protocolo y plan de comunicación de crisis, un plan y un comité ejecutor del manejo de crisis y una estrategia para el manejo de la respuesta.

9.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

9.1.1 Organice y/o active un comité para el manejo de crisis del COVID-19.

- ✓ En las primeras 24 horas de inicio de la emergencia sanitaria, se debe elegir una persona de la empresa para liderar todas las acciones del manejo de crisis. Esta persona podría ser el gerente o alguien con capacidades de liderazgo. Recuerde que ninguna empresa, grande, mediana o pequeña, está exenta de enfrentar la crisis del COVID-19.
- ✓ El comité de crisis debería estar conformado por el dueño o socios de la empresa y de ser posible por un representante como mínimo de los trabajadores de cada una de las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión y administración). Si la empresa es muy pequeña y se dificulta conformar el comité de crisis, con personal interno solamente, puede recurrir a personal externo cercano con mucha experiencia y que conozca el negocio.
- ✓ Defina roles y funciones claras para cada uno de los integrantes del comité. Ellos serán los encargados de elaborar y/o activar protocolos de actuación, niveles de alerta y áreas de la empresa.

- ✓ El comité de crisis en la Fase I de absorción y respuesta debe trazarse como objetivos, además de manejar los aspectos sanitarios y de bioseguridad para la protección de sus trabajadores, trabajar por estabilizar la empresa en términos financieros, para evitar despidos masivos y el cierre del negocio. Además, debe tener la habilidad de leer las “señales” tanto internas, como externas (el entorno empresarial) del negocio, que les indiquen cuando es el tiempo oportuno para pasar a la Fase II de adaptación a la crisis, como transición hacia la Fase III de transformación y recuperación. Estas señales pueden ser: adopción y cumplimiento de todas las medidas sanitarias para la protección de los trabajadores por parte de la empresa; un aumento gradual de las ventas y un mejoramiento en la liquidez del negocio, así como acciones de levantamiento paulatino de restricciones por parte del gobierno, que indican un paso hacia la reapertura de los negocios.
- ✓ Tenga en cuenta que esta crisis del COVID-19, en relación con otras, que puede haber enfrentado la empresa en el pasado, por su naturaleza cambiante y compleja presenta niveles de incertidumbre altos. Aunque la crisis sanitaria se crea superada en algún momento, los comités de crisis deberán mantenerse siempre alerta para activar rápidamente los protocolos de actuación ante cualquier incremento de contagios y nuevas medidas de confinamiento o restricciones.

9.1.2 Elabore y/o active un protocolo de comunicación de crisis.

- ✓ Diseñe o active un protocolo de comunicación de crisis con sus stakeholders en las primeras 48 horas de iniciada la crisis. Esta comunicación debe ser permanente como mínimo cada 2 días.
- ✓ Dependiendo del tamaño de su empresa determine una persona u equipo, para que revise diariamente información oficial sobre la crisis del COVID-19, realice un reporte semanal de la evolución de la situación y mantenga actualizado al comité o al gerente, para tomar decisiones rápidas y oportunas.
- ✓ Realice las reuniones del comité de crisis haciendo uso de video llamadas.

9.1.3 Elabore y/o active un plan de manejo de crisis para el COVID-19.

- ✓ Con el fin de estabilizar funcional y económicamente la empresa, elabore o ponga en práctica rápidamente el plan de manejo de crisis para el COVID-19 con la finalidad de aplicar acciones de defensa y contención en las funciones principales del negocio.
- ✓ Si el plan de manejo de crisis debe ser elaborado de cero, aproveche esta oportunidad para promover la participación de todas las áreas y dependencias de la empresa, de la misma manera, si el plan que se está activando, es una adaptación de uno existente a la crisis del COVID-19.
- ✓ Socialice el plan con sus stakeholders, para que puedan coordinar acciones conjuntas e intégrelo de ser posible a los planes de ayuda mutua.
- ✓ Elabore y/o aplique protocolos rápidos de respuesta frente al COVID-19, donde integre a sus proveedores y su principal cadena de suministro para mantener la producción, basados siempre escenarios de riesgos.
- ✓ Realice y/o ponga en práctica planes de respuesta de ayuda mutua con otras empresas del sector, adaptadas al manejo de la crisis del COVID-19, que le permitan responder conjunta y coordinadamente.
- ✓ Defina un procedimiento de autoaislamiento de los trabajadores que, por alguna circunstancia, sean sospechosos de estar contagiados por el COVID-19, o que hayan estado en contacto con personas contagiadas. Para esto elabore un formato de notificación y en caso de confirmación de contagio maneje confidencialmente esta situación, para evitar estigmatización por parte de otros trabajadores.

La Organización Internacional del Trabajo -OIT/ONU pone a disposición una herramienta para elaborar un plan de seis pasos para favorecer la continuidad de las operaciones de las pymes durante la crisis de la COVID-19. Descargar en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_741104.pdf

9.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

9.2.1 Mantenga y/o refuerce el comité o equipo de manejo de crisis del COVID-19.

- ✓ Refuerce las acciones del comité o equipo de crisis para iniciar la Fase II de adaptación de la crisis, previo haber logrado “estabilizar” a la empresa en la Fase I de absorción y respuesta a la crisis, a través de la adopción y cumplimiento de todas las medidas sanitarias para la protección de los trabajadores, un aumento gradual de las ventas y un mejoramiento en la liquidez, así como acciones de levantamiento paulatino de restricciones por parte del gobierno, que indican un paso hacia la reapertura de los negocios.
- ✓ Identifique actividades claves a desarrollar por la empresa en esta nueva fase de adaptación a la crisis, para cada una de las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión, administración), ajustadas a la nueva realidad.
- ✓ Elabore un plan o estrategia de adaptación a la crisis, como proceso clave de transición, para el inicio de la Fase III de transformación y recuperación sostenible del negocio, con la finalidad de seguir enfrentando esta pandemia y futuras.
- ✓ Actualice y/o ajuste documentación de políticas y procedimientos de la empresa orientadas a la gestión integral de riesgos como: planes de emergencia y contingencias, planes de continuidad de negocio, etc., para que integren las amenazas biológicas.

Tenga en cuenta las disposiciones generales que, como empleador, su empresa debe abordar para responder adecuadamente a la crisis, respetando las normas laborales. Como referencia se recomienda revisar el documento Las normas de la OIT y la COVID-19 (Coronavirus), preguntas frecuentes, se encuentra disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_739939.pdf

9.2.2 Mejore y ajuste su plan de comunicación de crisis a la realidad cambiante.

- ✓ Realice semanalmente reuniones informativas dirigidas a sus trabajadores, sobre la situación de la empresa en el manejo general de la crisis.
- ✓ Realice una encuesta entre sus trabajadores para conocer sus necesidades y aportar soluciones.

- ✓ Informe a sus clientes y proveedores de manera oportuna, las nuevas condiciones en las que estará funcionando su negocio (horarios, canales de comercialización y ventas, formas de pago y entrega de productos, así como protocolos de uso de sus instalaciones físicas).
- ✓ Realice campañas de capacitación a los consumidores de sus productos, demostrando las ventajas competitivas que ofrece, en relación con la competencia.

9.2.3 Elabore y/o ajuste un plan o estrategia clara para el manejo de la respuesta frente al COVID-19.

- ✓ Defina una estructura clara de respuesta ante la pandemia del COVID-19, estableciendo roles y responsabilidades claras. Involucre a toda la empresa en este proceso, y escoja a los mejores líderes para que la conformen.
- ✓ Priorice la gestión de la crisis y la continuidad de las operaciones de la empresa en cada una de las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión y administración).
- ✓ Determine la ruta crítica y los puntos clave para realizar las acciones de respuesta que permitan optimizar los recursos financieros, técnicos y humanos de la empresa
- ✓ Elabore un protocolo de comunicación interno dirigido a todas las áreas de la empresa y externo orientado a clientes, proveedores, socios, instituciones de gobierno, principalmente de salubridad pública, entre otros.
- ✓ Identifique alternativas para el abastecimiento de servicios públicos, esenciales diferentes a las tradicionales (por ejemplo, plantas eléctricas, tanques de agua, otros prestadores de servicios) en caso de que por la situación de la crisis del COVID-19, por alguna razón, estén expuestos a cortes. Establezca el número de horas o días en que la empresa podrá generar autónomamente el abastecimiento de estos servicios.
- ✓ Fortalezca las capacidades del personal definido para la respuesta a la crisis, mediante procesos de formación y la realización de simulacros y simulaciones que pongan a prueba los planes de respuesta de la empresa.

9.3 FASE III. Transformación y recuperación.

9.3.1 Garantice la protección de la salud física y mental de sus trabajadores.

- ✓ Para ello se precisan soluciones como ofrecer soporte a los trabajadores que se estrenan en el teletrabajo, y establecer planes para reemplazar a quienes se encuentren afectados por el COVID-19.
- ✓ Elabore procedimientos de reinserción laboral de trabajadores, que hayan resultado contagiados por el COVID-19, que permitan certificar que están sanos, antes de volver al trabajo.
- ✓ Mantenga la flexibilización laboral en los puestos de trabajo para reducir posibles contagios y así optimizar la producción. Esto se logra mediante el reforzamiento de las acciones iniciales definidas en la fase de absorción de la crisis como: el trabajo remoto total o parcial a través del teletrabajo; diversificación de horarios y turnos laborales para disminuir el número de trabajadores esenciales en las instalaciones físicas; el mantenimiento del aislamiento social en áreas de trabajo y mejoramiento en la reorganización de los espacios.
- ✓ Asegúrese que sus trabajadores, conozcan todas las disposiciones que para el manejo de crisis del COVID-19 haya definido la empresa y tengan claridad de sus roles y responsabilidades en casa, respecto a cada una de las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión y administración).

9.3.2 Prepare su negocio para el cambio y reinicio de actividades comerciales.

- ✓ Identifique las señales internas y externas del negocio que indiquen que es la hora de reiniciar de manera segura la operación de la empresa. Estas señales pueden ser: 1). Se han adoptado todas las medidas de bioseguridad para los trabajadores en cada una de las funciones principales del negocio (ventas, operación, gestión y administración); 2) Se han reorganizado los espacios físicos de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa y se ha acondicionado con señalética referente a bioseguridad, así como con equipamientos especiales; 3). Se ha logrado mantener funcionando el negocio con las mínimas condiciones posibles, desde el punto de vista financiero y administrativo; y 4). Se han disminuido y flexibilizado algunas restricciones gubernamentales

asociadas al confinamiento, y existen protocolos para que las empresas reinicien labores.

- ✓ Se ha establecido por parte de la empresa protocolos de control interno a los trabajadores que se reintegran al trabajo, para garantizar condiciones óptimas de salud. Esto podría incluir aplicación de pruebas de detección del COVID-19.

La Secretaría de Salud en conjunto con las Secretarías de Economía, del Trabajo y Previsión Social y el Instituto Mexicano del Seguro Social (“IMSS”), publicaron un acuerdo por el que se establecen lineamientos técnicos específicos para que las empresas y centros de trabajo reinicien actividades en la tercera etapa de la reapertura de actividades socioeconómicas, considerando protocolos de seguridad sanitaria para reducir los riesgos asociados a la pandemia generada por el SARS-CoV2 (COVID-19). Disponible en:

http://dof.gob.mx/2020/SALUD/Acuerdo_Salud_290520_VES.pdf

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo – CONACANCO ha puesto a disposición un protocolo para el regreso de los comercios, los servicios y el turismo a la actividad económica durante la emergencia sanitaria COVID-19. Disponible en:

<https://www.concanaco.com.mx/documentos/Protocolo-ok.pdf>

Acción integral 10. Planificación de la recuperación.

La recuperación usualmente no comprende acciones que se planifiquen, sino que se desarrollan post desastre. Este es un llamado de atención para que la reconstrucción se haga con una visión de sostenibilidad y no reconstruyendo los mismos errores del pasado. La invitación es a pensar desde el momento presente en un plan para la recuperación del reinicio de actividades, desde la identificación de señales de demanda en consonancia con las acciones gubernamentales locales, y acudiendo nuevamente a la metodología de escenarios de riesgo para la toma de decisiones.

10.1 FASE I. Absorción y respuesta a la crisis.

10.1.1 Estabilice rápidamente las operaciones del negocio para planificar la recuperación.

- ✓ Elabore y/o active planes, estrategias, protocolos o procedimientos para lograr estabilizar el negocio y entrar en un proceso de adaptación positiva. Esta adaptación dependerá en gran medida de las pérdidas económicas recibidas, pero también de los aspectos emocionales y psicológicos, así como la voluntad de los dueños de la empresa, sus socios y trabajadores, para levantarse de la crisis.
- ✓ Defina una persona o equipo de la empresa que lidere el proceso de adaptación a la crisis, inmediatamente el negocio haya logrado defenderse y contener los efectos de la crisis de COVID-19, estabilizándose en condiciones mínimas de operación.
- ✓ Evalúe los impactos económicos, financieros, en la salud de los trabajadores tanto física como mental en el negocio, que la crisis haya generado, y establezca las capacidades residuales con las que ha quedado la empresa, para iniciar su proceso de adaptación a la crisis.

10.2 FASE II. Adaptación a la crisis.

10.2.1 Elabore y/o ajuste planes o estrategias de recuperación para el reinicio de actividades.

- ✓ Inicie cuanto antes la planificación de la recuperación del negocio, apenas se cumplan algunas actividades claves de estabilización de la empresa, como protección de la salud de los trabajadores y la adecuación de espacios inseguros en los lugares de trabajo.
- ✓ Asegúrese que el plan o estrategia de recuperación propuesta, sea lo más flexible posible, de acuerdo con el comportamiento de la crisis del COVID-19.
- ✓ Establezca indicadores para medir el cumplimiento los objetivos claves del plan de recuperación, principalmente como la protección de la salud de los trabajadores, el incremento gradual de la actividad comercial, el restablecimiento gradual de la cadena de suministro, el cumplimiento de acuerdos contractuales con clientes y proveedores, etc.

10.2.2 Identifique señales de demanda en el mercado para una reapertura gradual e inteligente del negocio.

- ✓ Realice un inventario de los clientes y proveedores más leales durante la crisis y priorice satisfacer su demanda. Recuerde que es posible que por los efectos de la crisis los inventarios de productos se hayan disminuido.
- ✓ Determine cuál será de demanda de productos y servicios de la empresa y prepárese operativamente para cumplir con las expectativas del mercado.
- ✓ Ajuste la demanda con la capacidad de oferta de productos, a través del establecimiento precios fijos, incentivos por compras al por mayor o anticipadas, productos promocionales.
- ✓ Sincronice la cadena de suministro de su empresa con la capacidad de producción en función de la demanda de productos.
- ✓ Aproveche para revisar la cartera de clientes y proveedores, para renegociar deudas y recuperarla parcialmente.
- ✓ Rediseñar el portafolio de oferta de productos en función de las capacidades reales de la empresa y el funcionamiento de la cadena de suministro. Coordine todos estos esfuerzos con sus proveedores.

10.3 FASE III. Transformación y recuperación.

10.3.1. Planifique su recuperación teniendo en cuenta escenarios de riesgo frente a pandemia para la toma de decisiones.

- ✓ El inicio del proceso de recuperación empieza con la voluntad de cambio y de responder a un propósito común. Esto debe estar alineado con los intereses y aspiraciones principalmente de los dueños y socios del negocio, ajustado a la misión y visión de la empresa.
- ✓ Determine cuál ha sido el comportamiento de su empresa para gestionar la crisis del COVID-19, precisando en qué fase de esta se encuentra, esta puede ser: 1). Fase I de adaptación y o respuesta, que se caracteriza por todas las acciones defensivas y de contención de la crisis para evitar desaparecer; 2). Fase II de adaptación, caracterizada por todas las acciones o ajustes necesarios para garantizar la continuidad en crisis de la empresa y 3). Fase II de transformación y recuperación, caracterizada por todas las acciones de cambio que permiten crear sostenibilidad de la empresa.

- ✓ Documente los aprendizajes en el manejo de la crisis del COVID-19 tanto positivos como negativos, que le han permitido sobrevivir y que han superado su capacidad de respuesta respectivamente, así como lo que esto ha potenciado en su empresa para descubrir nuevas oportunidades de negocio y de hacer las cosas diferente.
- ✓ Defina y analice los posibles escenarios futuros que tendría que afrontar el negocio, en caso de generarse un retroceso en las medidas tomadas por el gobierno de reinicio de actividades económicas, que obliguen nuevamente a confinarse y restrinjan actividades comerciales. Use para esto la mejor información disponible sobre la situación de salubridad de la población en términos de aumento o disminución de la curva de contagio, la situación económica y social del área geográfica donde opera. Para esto tenga en cuenta “el semáforo” del sistema de alarma sanitaria definida por la secretaria de economía, como los escenarios posibles para la toma de decisiones: **1). Escenario 1. Nivel Máximo.** Donde solo solo se permiten las actividades económicas esenciales definidas por la Secretaría de Economía, con protección irrestricta de personas en mayor vulnerabilidad de presentar casos graves de COVID, se activan los criterios completos de la Jornada de Sana Distancia; **2). Escenario 2. Nivel Alto.** Se permiten actividades laborales esenciales y las actividades no esenciales con niveles de intensidad reducida, con protección irrestricta de persona en mayor vulnerabilidad de presentar casos graves de COVID, se reduce en 70% la actividad social en espacios públicos abiertos y cerrados, y se suspenden las actividades escolares; **3). Escenario 3. Nivel Medio.** Se permiten todas las actividades laborales, con protección irrestricta de personas en mayor vulnerabilidad, se reduce en 40% la actividad social en espacios públicos abiertos y cerrados, se suspenden las actividades escolares; **Escenario 4. Nivel Bajo.** Actividad económica y laboral normal, se reanudan actividades escolares, sociales y de esparcimiento.
- ✓ Para hacerle frente a la nueva realidad generada por el COVID-19 y mientras no se encuentre una vacuna, es necesario que la empresa se habitúe a convivir con la pandemia, lo que obliga a mantener medidas de bioseguridad y de distanciamiento social, para esto es necesario, que los equipos de comunicación del negocio diseñen y

promocione mensajes sencillos que motiven cambios de hábitos en los lugares de trabajo.

- ✓ Elabore planes de continuidad comercial que integren tanto trabajo presencial como trabajo remoto, teletrabajo, jornadas flexibles en horarios distintos y turnos de trabajo donde se apliquen todas las medidas de bioseguridad y distanciamiento social.

El Banco Interamericano de Desarrollo-BID, ha elaborado una publicación que podría servir a los equipos de comunicación de las empresas para desarrollar campañas comunicativas con la metodología de economía conductual, denominado: La Economía del Comportamiento puede ayudar a Combatir el Coronavirus. Descargar en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-del-comportamiento-puede-ayudar-a-combatir-el-coronavirus.pdf>

Bibliografía

1. La gestión local del riesgo: nociones y precisiones en torno al concepto y la práctica. <http://www.disasterinfo.net/lideres/portugues/brasil%2006/MateriaI%20previo/Allangestriesg.pdf>
2. Informe del grupo de trabajo intergubernamental de expertos de composición abierta sobre los indicadores y la terminología relacionados con la reducción del riesgo de desastres. https://www.preventionweb.net/files/50683_oiewgreportspanish.pdf
3. ¿Es su negocio resiliente al COVID-19?. <https://eird.org/americas/docs/sme-material-translation-5-10-tips.pdf>
4. Cinco consejos adicionales para ayudar si su negocio ya está afectado. <https://eird.org/americas/docs/5-consejos-adicionales.pdf>
5. ¿Es su negocio resiliente frente al COVID-19?. <https://www.undrr.org/es/publication/es-su-negocio-resiliente-frente-al-covid-19>
6. Guía para la prevención, preparación y la gestión de emergencias en el contexto del COVID-19. <http://www.cenapred.gob.mx/es/Publicaciones/archivos/424->
7. Evaluación de las necesidades de las empresas como consecuencia de la COVID-19. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_740709.pdf
8. Guía para Pymes antes los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Descarga en:
9. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/12/Gui%CC%81a-para-pymes-ante-los-ODS.pdf>
10. Las normas de la OIT y la COVID-19 (coronavirus) Preguntas frecuentes. Disposiciones fundamentales de las normas internacionales del trabajo pertinentes en el contexto del brote de COVID-19.
11. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_739939.pdf
12. Herramienta para elaborar un plan de seis pasos para favorecer la continuidad de las operaciones de las Pymes durante la crisis de la COVID-19. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_741104.pdf
13. Las normas de la OIT y la COVID-19 (coronavirus). Preguntas frecuentes. Disposiciones fundamentales de las normas internacionales del trabajo pertinentes en el contexto del brote de COVID-19.

- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_739939.pdf
14. Lineamientos técnicos específicos para que las empresas y centros de trabajo reinicien actividades en la tercera etapa de la reapertura de actividades socioeconómicas, considerando protocolos de seguridad sanitaria para reducir los riesgos asociados a la pandemia generada por el SARS-CoV2 (COVID-19).
 15. http://dof.gob.mx/2020/SALUD/Acuerdo_Salud_290520_VES.pdf
 16. La Economía del Comportamiento puede ayudar a Combatir el Coronavirus
 17. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-del-comportamiento-puede-ayudar-a-combatir-el-coronavirus.pdf>
 18. Protocolo para el regreso de los comercios, los servicios y el turismo a la actividad económica durante la emergencia sanitaria COVID-19
 19. <https://www.concanaco.com.mx/documentos/Protocolo-ok.pdf>
 20. Post COVID-19: ¿Cómo deben gestionar su tesorería las empresas?
<https://www.tendencias.kpmg.es/2020/04/post-COVID-19-tesoreria/>
 21. Post COVID-19: Impacto en el ámbito de las ventas
<https://www.tendencias.kpmg.es/2020/04/COVID-19-ventas/>
 22. Plan respuesta empresarial al COVID-19: las 7 acciones que se deben tomar en las empresas para evitar el contagio de coronavirus
<http://www.aedhe.es/2020/03/12/plan-respuesta-empresarial-al-COVID-19-las-7-acciones-que-se-deben-tomar-en-las-empresas-para-evitar-el-contagio-de-coronavirus/>
 23. Claves para estabilizar las operaciones de negocio a través de la tecnología en tiempos de COVID-19 <https://www.ciospain.es/gobierno-ti/claves-para-estabilizar-las-operaciones-de-negocio-a-traves-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-covid19>
 24. Nueve claves sobre la adaptación de los modelos de negocio de las empresas culturales por el coronavirus
 - a. <http://www.altodirectivo.com/secciones/26005/nueve-claves-sobre-la-adaptacion-de-los-modelos-de-negocio-de-las-empresas-culturales-por-el-coronavirus>
 25. ¿Cómo mantener la cadena de suministro en tiempos de contingencia?
 - a. <https://www.tyt.com.mx/nota/como-mantener-la-cadena-de-suministro-en-tiempos-de-contingencia>
 26. Cuatro recomendaciones para no infectar la logística

- a. <https://www.tyt.com.mx/nota/cuatro-recomendaciones-para-no-infectar-a-la-logistica>
- 27. COVID-19: gestión de crisis en estado de alarma
 - a. <https://www.tuv-sud.es/es-es/prensa-es/noticias-1/COVID-19-gestion-de-crisis-en-estado-de-alarma>
- 28. Directrices relativas a la COVID-19
 - a. <https://www.ohchr.org/SP/NewsEvents/Pages/COVID19Guidance.aspx>
- 29. COVID-19 Impact Briefs
 - a. <https://www.unglobalcompact.org/take-action/20th-anniversary-campaign/uniting-business-to-tackle-COVID-19/genderequality>
- 30. Ocho recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo en tiempos de la COVID-19
 - a. <https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-COVID-19>