

**PLAN  
DE CONTINUIDAD  
DEL NEGOCIO**

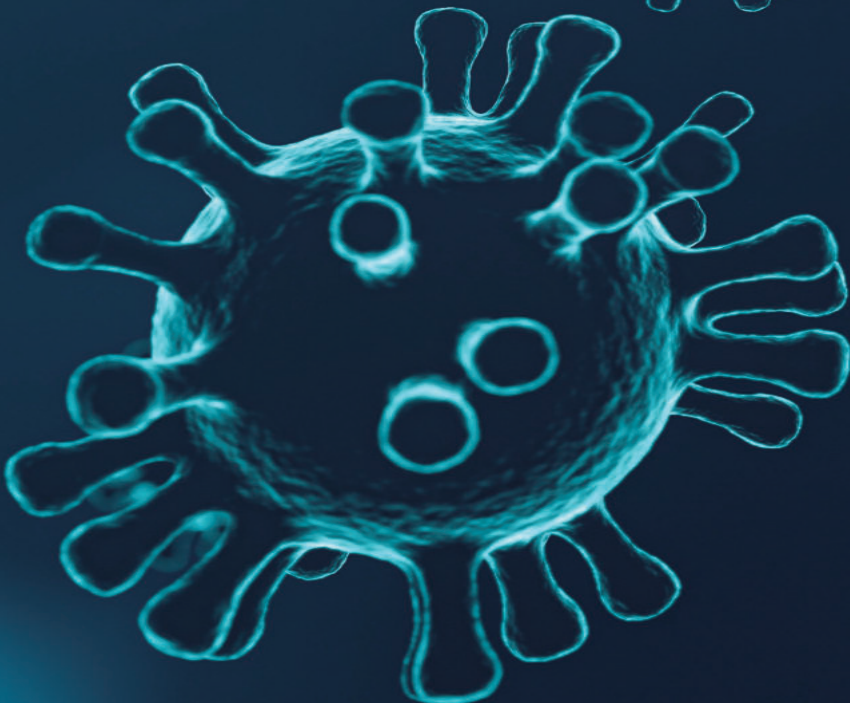
**PANDEMIA**

## INTRODUCCIÓN

Esta guía tiene como objetivo ser una herramienta de apoyo para que nuestros clientes fortalezcan y/o desarrollen sus Planes de Continuidad ante una pandemia como es el coronavirus (COVID-19).

La preparación frente al Coronavirus (COVID-19), es una responsabilidad compartida de toda la organización. Las autoridades gubernamentales, en coordinación con los organismos internacionales competentes, están ejecutando planes de acción para disminuir el impacto del coronavirus COVID-19 en Perú. Saber lo que las autoridades están realizando frente a esta pandemia, permitirá a las empresas disponer de una información útil para hacer frente al posible impacto de la pandemia en sus empresas y elaborar planes de continuidad.

Los Planes de Continuidad son de especial importancia, puesto que es necesario garantizar el mantenimiento y la operatividad de las infraestructuras críticas para la continuidad del negocio.





## DETERMINACIÓN DE INFRAESTRUCTURA CRÍTICA Y RECURSOS CLAVES

Durante los tres meses transcurridos desde la expansión del coronavirus, se han dado a conocer progresivamente los impactos en las empresas. Algunos de estos impactos incluyen interrupciones en la cadena de suministro, escasez de mano de obra y el incumplimiento de los objetivos de ingresos. Sin duda, los inversionistas y los reguladores están preocupados por los efectos del brote en el rendimiento empresarial. Para satisfacer sus necesidades de información, requieren una divulgación adecuada de las interrupciones en las empresas y las medidas atenuantes que se implementan, y la cuantificación del impacto de las consecuencias.

Para poder determinar los procesos críticos de su empresa es necesario realizar el Análisis de Impacto del Negocio (BIA), en donde se determina procesos, infraestructura y recursos claves del negocio, así mismo, nos permitirá conocer qué activos son críticos para el negocio y los tiempos en que el negocio puede soportar una pérdida de información por proceso y los tiempos en los cuales es necesario que esté operativo en caso de ocurrir problemas que impidan la continuidad del negocio.

En el BIA se definirá a detalle aquellas funciones dentro de las empresas que se consideren esenciales y que son absolutamente necesarias para mantener la productividad de la empresa en niveles aceptables durante la pandemia de Coronavirus (COVID-19).





## ¿POR QUÉ UNA PANDEMIA ES UN RIESGO PARA SU EMPRESA?

Una pandemia puede tener un gran impacto en las empresas. El virus puede afectar a los empleados de su empresa como a sus proveedores y clientes, limitando así su capacidad de operación, adquisición de suministros y oportunidades de negocio. El impacto del virus sobre el personal afectaría de manera importante la continuidad del negocio.

Al elaborar el plan de continuidad del negocio y evaluar el impacto del virus debemos tener en cuenta lo siguiente:

- ▶ Las pandemias (coronavirus), se comportan de una manera impredecible en cuanto a mortalidad, gravedad de la enfermedad y la forma en que el virus se va a distribuir entre la población y sus empleados a lo largo del tiempo.
- ▶ Los índices de no asistencia de trabajadores dependerán de la magnitud de la pandemia. En el caso del coronavirus, el absentismo puede ser alto, debido a la necesidad de cuidar a la familia, y el miedo a la infección.
- ▶ No se puede descartar intervenciones de Salud Pública encaminadas a retrasar la diseminación del virus y que podrían aumentar los índices de absentismo como el cierre de escuelas, suspensión de servicios públicos, restricciones a los viajes y/o bien a prohibirse salir a la calle e incluso aislamiento de determinadas zonas en donde se produjo brotes, lo que afectaría la continuidad del negocio en las empresas.
- ▶ Los grupos de riesgo para una enfermedad grave, con una mayor mortalidad, no se pueden predecir con certeza. Puede producir una enfermedad grave en grupos no tradicionalmente afectados por la gripe común (ejemplo: en adultos jóvenes).
- ▶ Los virus se pueden propagar de manera muy rápida y aumentar exponencialmente en muy poco tiempo (semanas).
- ▶ Las pandemias se comportan de una manera impredecible en cuanto a mortalidad, gravedad de la enfermedad y patrón de diseminación, es decir la forma en que la enfermedad se va a distribuir entre la población a lo largo del tiempo. De ahí la importancia de elaborar un Plan de Continuidad de Negocio, que contemple este tipo de riesgos.

## ESTRATEGIAS DE CONTROL DE LA ENFERMEDAD DURANTE LA PANDEMIA

- ▶ **Aislamiento:** Identificación y aislamiento del personal que presente sintomatología.
- ▶ **Cuarentena:** Separación y restricción de movilidad para el personal infectado.
- ▶ **Prevención en el lugar de trabajo:** Aplicar medidas para proteger al personal, clientes y proveedores.
- ▶ **Movilidad / Transporte:** Limitar traslados del personal y aplicar la alternativa de reuniones virtuales.
- ▶ **Confidencialidad:** Mantener la confidencialidad de los empleados afectados. Para cumplir con los requerimientos legales contra la discriminación.
- ▶ **Regulaciones:** Comprender el impacto legal de la interrupción de operaciones.





# IMPACTO DE UNA PANDEMIA EN LA CONTINUIDAD DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

Las pandemias están relacionadas directamente con los recursos humanos y las consecuencias dependerán del impacto directo de afectación en la salud de los empleados y del impacto que tengan las medidas puestas en marcha para hacer frente a la pandemia dentro del Plan de Continuidad de la empresa.

El nivel de organización que su empresa haya sido capaz de desarrollar ante posibles riesgos de pandemia será fundamental para garantizar que los procesos claves de su negocio sigan funcionando.

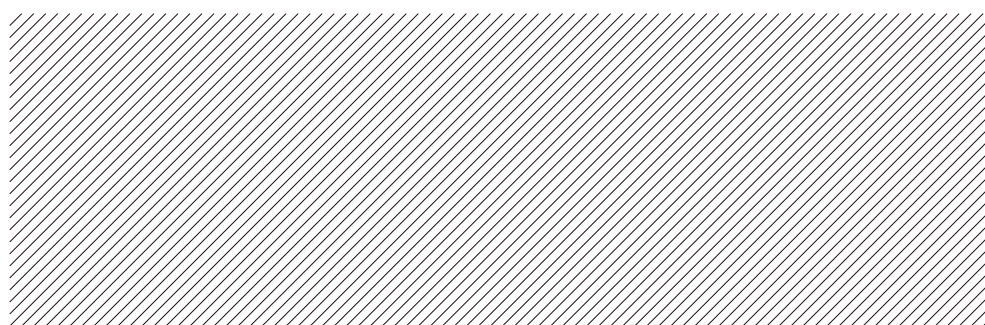
El Plan de Continuidad de Negocio debe considerar riesgos de pandemia en donde se definirá en detalle aquellas funciones que se consideren esenciales y/o críticas en la empresa y que son necesarias para mantener la operatividad y productividad en niveles aceptables durante la pandemia.

El Plan de Continuidad de Negocio identificará y cuantificará el personal y las actividades que son imprescindibles para la continuidad del negocio, asimismo, deberá contemplar las acciones y/o soluciones previstas en base a los recursos disponibles en la empresa.

En caso de materialización del riesgo de pandemia, debe considerar que puede ocurrir ausencias de trabajadores en todos los niveles de su empresa y que su propagación es rápida e impredecible, lo que deja poco tiempo para ejecutar acciones de cambios de personal y recursos.

Asimismo, el virus tiene un alto nivel de contagio lo que ocasionaría distanciamiento sociales entre los empleados, proveedores y clientes, las restricciones de movimientos y/o cuarentenas podrían interrumpir algunos servicios de su empresa, provocando posibles cierres de períodos prolongados, ocasionando daños económicos.

Su empresa debe prepararse para poder responder a emergencias de este tipo. Los Planes de Continuidad de Negocio definirán las métricas que permitan hacer frente a las consecuencias de la pandemia.





# DETERMINACIÓN DE INFRAESTRUCTURA CRÍTICA Y RECURSOS CLAVES

## ¿CÓMO EVALÚO MI NIVEL DE PREPARACIÓN PARA ESTE TIPO DE RIESGO?

Debemos realizarnos las siguiente preguntas:

- ▶ ¿Están definidos los recursos adicionales necesarios para garantizar el funcionamiento de la empresa?
- ▶ ¿Estamos organizados para hacer frente a la crisis asociada a una pandemia de coronavirus?
- ▶ ¿Tengo un Plan de Continuidad de Actividades en mi empresa?
- ▶ ¿Lo he puesto a prueba últimamente?
- ▶ ¿He identificado los riesgos que el coronavirus representa para mi negocio?
- ▶ ¿He identificado a las personas que son críticas para el proceso de producción y cuáles serían las más difíciles de reemplazar?
- ▶ ¿He revisado mis seguros contra una posible pandemia?
- ▶ ¿Está mi empresa preparada para cubrir las demandas o necesidades de mis clientes si se declara una pandemia del coronavirus?

# PLAN DE CONTINUIDAD DE UNA EMPRESA ANTE UNA PANDEMIA

## ASPECTOS CLAVES QUE SE DEBEN CONTEMPLAR EN UN PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

El Plan de Continuidad de Negocio es un plan logístico que implica dar el aseguramiento de que las funciones esenciales y/o críticas de su negocio puedan recuperarse y restaurarse ante un desastre natural, fallos tecnológicos, errores humanos o a cualquier interrupción súbita de los procesos.

En el caso de una pandemia, se deben considerar varias premisas en el diseño del plan, puesto que son diferentes a la de otros riesgos.

En el caso de pandemias, es necesario considerar que es un riesgo que estará ampliamente difundido a nivel geográfico y probablemente llegará en períodos que podrían durar varios meses. Asimismo, durante la pandemia las empresas tendrán un papel primordial en la protección de la salud y seguridad de sus empleados y en los esfuerzos por limitar el impacto negativo en la economía y la sociedad.

Para ayudar a las empresas en la elaboración del Plan de Continuidad de Negocio y reforzar el riesgo de pandemia, se presenta una serie de medidas que permitirán prepararse frente a los efectos de una pandemia.

## ACTIVIDADES A CONSIDERAR EN UN PLAN

### FACTOR CLAVE

Preparación para el impacto de una pandemia en su empresa.

### ACTIVIDADES

- ▶ Designar a un coordinador y a un equipo con responsabilidades y funciones bien definidas para que se ocupen de la planificación y de las labores de respuesta en caso de una pandemia. Este equipo tendrá la función de elaborar y mantener actualizado el plan de actividades específicas para hacer frente a la pandemia en su empresa.
- ▶ Determinar áreas y empleados esenciales y/o críticos y cuáles son los productos y servicios fundamentales (como materias primas, distribuidores, logística) que necesitará durante una pandemia para no interrumpir la continuidad del negocio.
- ▶ Identificar empleados que pueden tener enfermedades preexistentes y que son altamente vulnerables a riesgos de una pandemia, e implementar controles que mitiguen el riesgo.
- ▶ Capacitar y preparar a los empleados que puedan asumir diferentes cargos y funciones.
- ▶ Implementar controles de comunicación y culturización continuas a los empleados para que fomenten hábitos de lavado de manos, uso de tapabocas, uso de gel y medidas que reduzcan los riesgos de contagio.
- ▶ Prepararse ante escenarios que podrían requerir aumentar o disminuir la demanda de los productos y servicios que ofrece su empresa durante una pandemia.
- ▶ Determinar los impactos de una pandemia en las finanzas de su empresa, considerando los múltiples escenarios y los efectos que podrían tener en las diferentes líneas de producción.

- ▶ Revisar si su seguro cubre los posibles daños a su negocio derivado de una pandemia general.
- ▶ Determinar los impactos que tendrían las medidas de control emitidas por organismos de salud y por las decisiones tomadas por el Gobierno, ante la pandemia y que pueden repercutir en los empleados como: no puedan dirigirse a sus lugares de trabajo, suspensión de servicios de transporte, e implementar controles que mitiguen estos riesgos como: trabajo remoto.
- ▶ Determinar los impactos que tendrían las medidas de control emitidas por organismos de salud y por las decisiones tomadas por el Gobierno, ante la pandemia y que pueden repercutir en viajes nacionales o internacionales de su empresa (ejemplo cuarentenas, cierre de fronteras, aislamiento).
- ▶ Identificar los documentos esenciales y/o críticos para su empresa como: documentos bancarios y de auditorías, contratos y acuerdos, excedencias y permisos, préstamos, archivos de propiedades y terrenos, planos e inventarios, listas de correo, software, lista de proveedores y asegurar que se ha designado suficiente personal para acceder a ellos en caso de necesidad.
- ▶ Buscar información actualizada y fiable sobre la pandemia en los organismos de salud pública y establecer lazos de comunicación permanentes.
- ▶ Elaborar y actualizar periódicamente un plan de comunicación para casos de emergencia. El plan debe indicar el nombre de las personas a contactar (con nombres de suplentes) y una red de comunicación (que incluya proveedores y clientes).
- ▶ Poner a prueba el plan a través de simulacros y actualizarlo periódicamente.
- ▶ Implementar procedimientos de sanitización de manera periódica en las instalaciones para eliminar la presencia del virus. Esto incluirá oficinas, salas de reuniones, comedores, pasillos, servicios higiénicos y ascensores.

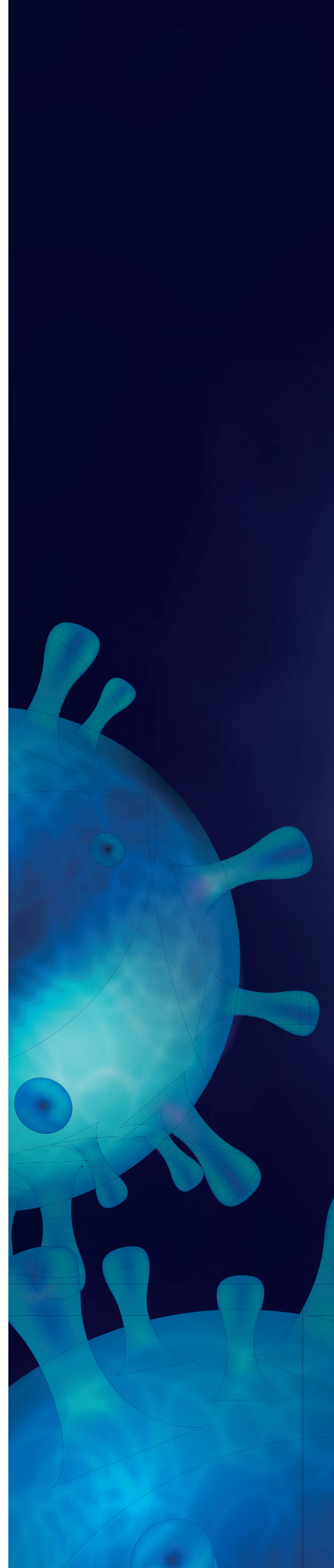
---

## FACTOR CLAVE

Preparación para el impacto de una pandemia (CORONAVIRUS) en sus empleados, clientes y proveedores.

## ACTIVIDADES

- ▶ Prepararse para la ausencia de empleados durante una pandemia por causas como enfermedad personal o en la familia, aplicación de medidas de contención comunitaria (aislamientos, cuarentenas o el cierre de escuelas, negocios) o interrupción del transporte público.
- ▶ Establecer reglas para modificar la frecuencia y el tipo de contacto de persona a persona (como apretones de manos, reuniones, distribución de las mesas de trabajo en la oficina, etc).
- ▶ Seguir las recomendaciones de vacunación antigripal establecidas por las autoridades sanitarias.
- ▶ Evaluar la disponibilidad de servicios de salud en la empresa, en caso de una pandemia, así como el acceso que los empleados tendrían a los mismos y mejorarlos según sea necesario.





- ▶ Identificar a empleados, clientes y proveedores claves con necesidades especiales y asegurarse de que dichas necesidades sean incluidas en el plan de preparación de su empresa.

---

## FACTOR CLAVE

Establecimiento de medidas de contingencia para la pandemia (CORONAVIRUS).

## ACTIVIDADES

- ▶ Implementar políticas y/o procedimientos con lineamientos especiales que sean aplicadas en caso de una pandemia con respecto a los permisos y compensación por enfermedad (como permisos más flexibles). Establecer cuándo una persona que ha estado enferma ya no puede contagiar a los demás y puede regresar al trabajo.
- ▶ Implementar políticas y/o procedimientos con los lineamientos claros para que los empleados puedan trabajar desde casa o tener un horario flexible (ejemplo, turnos escalonados, trabajo remoto, teletrabajo).
- ▶ Implementar políticas y/o procedimientos que permitan prevenir la propagación del virus en el lugar de trabajo (promover la higiene, el cubrirse al toser, así como, el aislamiento inmediato de las personas con síntomas).
- ▶ Definir lineamientos especiales para los empleados que han estado expuestos, que se sospeche que estén enfermos o que contagien a más personas en el lugar de trabajo (ejemplo: lineamientos de respuesta para el control de infecciones y permiso obligatorio e inmediato por enfermedad).
- ▶ Limitar los viajes a los empleados a zonas afectadas por la pandemia (tanto dentro como fuera del país), plantearse la necesidad de evacuar a los empleados que estén trabajando en zonas afectadas por la pandemia o cerca de ellas tan pronto como empiece el brote, y asesorar a los empleados que regresan de las zonas afectadas por el brote.
- ▶ Implementar las responsabilidades de los dirigentes y los lineamientos que pondrían en ejecución el plan y los procedimientos que se deben seguir para activar y para concluir el plan de respuesta de la empresa, además de cualquier cambio necesario que deba adoptar su empresa (como cierre de operaciones en las zonas afectadas).
- ▶ Implementar formas de transferir los conocimientos importantes de la empresa a empleados clave.
- ▶ Implementar controles que limiten las reuniones o las agrupaciones de varias personas, ya sea para propósitos laborales como: reuniones, capacitaciones, comidas, festejos, etc. Inclusive los controles aplicarán para la movilización del personal en los ascensores (ejemplo: cuatro personas máximo por ingreso).

---

## FACTOR CLAVE

Asignación de fondos para proteger a su personal y a sus clientes durante una pandemia (CORONAVIRUS).



## ACTIVIDADES

- ▶ Poner a disposición de los empleados suficiente material para el control del virus (como productos para la higiene de las manos, pañuelos desechables y papeleras para tirarlos) en cada una de las oficinas y lugares de trabajo.
- ▶ Implementar o mejorar los sistemas de comunicación e información para permitir que los empleados trabajen desde el hogar y que los clientes puedan tener acceso a los servicios sin tener que ir físicamente a la empresa.
- ▶ Asegurarse de que los empleados tengan acceso a consultas y consejos médicos durante una emergencia.



## FACTOR CLAVE

Culturización y/o educación de los empleados y esquemas de comunicación con ellos.

## ACTIVIDADES

- ▶ Establecer y difundir programas y materiales con información básica sobre la pandemia (que incluyan los signos y síntomas de la enfermedad y formas de contagio), así como estrategias de protección y respuesta tanto para individuos como para familias (que contemplen la higiene de las manos, cubrirse al toser y estornudar y planes de contingencia).
- ▶ Prever situaciones de temor y ansiedad entre los empleados, rumores e información errónea y establecer el plan de comunicación.
- ▶ Asegurarse de que los empleados tengan conocimiento sobre el plan de preparación y respuesta para la pandemia, y mantener una comunicación constante sobre la información que este contenga.
- ▶ Generar y ofrecer información sobre el cuidado en casa de las personas enfermas y sus familiares.
- ▶ Establecer sistemas de comunicación (como líneas telefónicas gratuitas y páginas en internet sobre el tema) para mantener informados a los empleados, los vendedores, los proveedores y los clientes, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, sobre el estado de la pandemia en su empresa y las medidas que están optando tomar.



- ▶ Identificar fuentes de información en su Comunidad que puedan proporcionar información fiable y oportuna sobre la pandemia (tanto nacional como internacional) y los recursos disponibles para combatir la pandemia (como vacunas y antivirales).

---

## FACTOR CLAVE

Coordinar actividades con otras empresas y/o organizaciones.

## ACTIVIDADES

- ▶ Colaborar con los organismos de salud pública, así como con Defensa Civil, a fin de participar en sus procesos de planificación, darles a conocer los planes de preparación para una pandemia que tiene su empresa y enterarse de su capacidad de respuesta.
- ▶ Informar a los organismos de salud pública comunitarios y estables, así como a Defensa Civil, sobre los recursos y los servicios con los cuales podría contribuir su empresa durante la pandemia.
- ▶ Compartir, comunicar las mejores prácticas que su empresa está aplicando ante el riesgo, con sus socios, clientes y proveedores, con el objetivo de mejorar los esfuerzos de respuesta.
- ▶ Las empresas relacionadas con el suministro de insumos a los hospitales y centros sanitarios, deberán plantearse la colaboración con los sistemas sanitarios para intercambiar información sobre los planes de preparación para una pandemia y enterarse de su capacidad de respuesta.

### Fuentes

Guide on Business Continuity Planning for 2019 novel coronavirus Enterprise Singapore obtenido de [www.enterprise.sg/2019-ncov](http://www.enterprise.sg/2019-ncov).

Plan de continuidad de las empresas frente a emergencias pandemia de gripe, publicado en febrero 2017, obtenido del Ministerio de sanidad y consumo de España.

Coronavirus (COVID-19) Impacto y Guía de respuesta al riesgo, publicado por BDO Republica Dominicana.

ISO 22301 Plan de Continuidad de Negocio.

### Otras:

<https://lafai.org/noticias/frente-al-coronavirus-los-audidores-internos-deben-hacer-mas-que-poner-mascaras/>

[https://m.portafolio.co/negocios/coronavirus-recomendaciones-para-las-empresas-y-oficinas-538627?utm\\_medium=Social&utm\\_source=Facebook#Echobox=1583190587](https://m.portafolio.co/negocios/coronavirus-recomendaciones-para-las-empresas-y-oficinas-538627?utm_medium=Social&utm_source=Facebook#Echobox=1583190587)

<https://sincro.com.es/blog/actualidad-laboral/asi-puede-afectar-el-coronavirus-en-el-plano-laboral-hora-de-plantearse-elaborar-un-plan-de-contingencia/>

<https://gestion.pe/opinion/cinco-consejos-para-los-oficiales-de-cumplimiento-frente-a-las-amenazas-de-coronavirus-noticia/?ref=gesr>

<https://www.who.int/es>

<https://elpais.com/sociedad/2020-03-11/italia-ordena-el-cierre-de-todos-los-locales-comerciales-menos-los-de-alimentacion-y-las-farmacias.html>

<https://quimicas.ucm.es/noticias/texto-sobre-el-coronavirus-de-margarita-del-val-virologa-e-inmunologa>

<https://quimicas.ucm.es/noticias/texto-sobre-el-coronavirus-de-margarita-del-val-virologa-e-inmunologa>



Para más información:

Luis Pierrend  
Socio Director  
lpierrend@bdo.com.pe

Pilar Rojo  
Socio Director  
projo@bdo.com.pe

Alfredo Nusser  
Socio Director  
anusser@bdo.com.pe

Walter Suni  
Socio Director  
wsuni@bdo.com.pe

[www.bdo.com.pe](http://www.bdo.com.pe)

La presente publicación ha sido cuidadosamente preparada por BDO Ecuador y adaptada a Perú por los Socios Directores de BDO Perú. Esta publicación ha sido elaborada detenidamente; sin embargo, ha sido redactada en términos generales y debe ser considerada, interpretada y asumida únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico.

Póngase en contacto con BDO Perú S.A.C. para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO Perú S.A.C., sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella.

BDO Perú S.A.C., una sociedad anónima cerrada peruana, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

BDO es la marca de la red BDO y de cada una de las firmas miembros de BDO.

© BDO Perú, Marzo 2020