

# Recomendaciones para la continuidad de los negocios durante la epidemia del Coronavirus

Comité de Salud – BIAC Argentina



**Cámara  
Argentina de  
Comercio y Servicios**

## Introducción:

Teniendo en cuenta las diferencias en el nivel de preparación de las empresas argentinas frente a una crisis de salud internacional, su potencial de disrupción en el mundo de los negocios y la importancia de construir capacidades para reducir la vulnerabilidad ante la interdependencia económica global, el Grupo de Salud del BIAC en Argentina comparte las siguientes recomendaciones para optimizar la gestión de las empresas durante la epidemia del coronavirus. El documento busca colaborar con los siguientes objetivos: sostener la producción en el intercambio de bienes y servicios; generar un clima laboral de contención y colaboración; y contribuir con la estrategia macro diseñada por la autoridad pública.

## Resumen de las recomendaciones:

### Asegurar la provisión de información actualizada y confiable a los directivos

- Redacción de un reporte con información analizada críticamente y actualizada todos los días sobre la base de fuentes confiables

### No asumir que la abundancia de información implica que los empleados están debidamente informados

- Difusión de las recomendaciones del Ministerio de Salud de la Nación entre los empleados

### Ser flexible y actuar rápido

- Revisión y adaptación constante del protocolo de acción

### Conformar de un comité de crisis

- Reunión de un equipo reducido y ágil en la toma de decisiones

### Comunicar las decisiones a tiempo y en forma clara

- Emisión de directivas concretas

### Anticiparse a los hechos, planificar y desarrollar soluciones creativas

- Planificación anticipada de soluciones creativas y nuevas modalidades de trabajo para la continuidad del negocio y el cumplimiento del requisito de seguridad epidemiológica

### Estabilizar la cadena de suministros

- Adopción de medidas de estabilización y análisis posterior de la sustentabilidad de las cadenas de valor

### Monitorear el negocio y definir escenarios probables

- Confeción de reportes periódicos y actualizados para entender cómo el sector está siendo afectado

### Cooperar con otros actores

- Colaboración entre empresas, con los gobiernos y con la sociedad civil para el abordaje conjunto de la crisis

### Prepararse para la emergencia de nuevas situaciones imprevistas en un mundo cambiante

- Elaboración de un plan de acción pre-definido para futuras crisis globales

### Aprender de la crisis

- Documentación y análisis de los hechos y las acciones tomadas en consecuencia

## Recomendaciones para la continuidad de los negocios durante la epidemia del Coronavirus

### 1. **Asegurar la provisión de información actualizada y confiable a los directivos.**

Los acontecimientos se desarrollan con mucha velocidad y el escenario evoluciona diariamente. Días atrás, se estimaba que el virus, limitado a China, se encontraba bajo control. Sin embargo, recientemente emergieron nuevos focos de contagio en todos los continentes. Por ello, se recomienda prever la elaboración de un reporte con información analizada críticamente y actualizada todos los días sobre la base de fuentes confiables, a fin de evitar la toma de decisiones basada en rumores o noticias falsas o inexactas.

### 2. **No asumir que la abundancia de información implica que los empleados están debidamente informados.**

Algunas empresas pueden asumir que, en un mundo interconectado, los empleados tienen acceso a múltiples fuentes de noticias y no precisan información adicional. Sin embargo, se recomienda especialmente la diseminación de la información generada por el Ministerio de Salud de la Nación entre todos los empleados a fin de establecer un canal de comunicación directo y confiable que evite las presunciones personales y reduzca el nivel de debate y la propagación de rumores que puedan despertar la preocupación de los colaboradores.

### 3. **Ser flexible y actuar rápido.**

Las grandes organizaciones tienden a ser más rígidas y lentas en sus respuestas a los cambios. Muchas veces, los gerentes se resisten a difundir planes de acción hasta que no están completamente seguros por miedo a tomar una decisión equivocada. Un protocolo “vivo” y en constante reconsideración es esencial para adaptarse rápidamente a una situación que evoluciona de forma constante.

### 4. **Conformar de un comité de crisis.**

Los temas controversiales, sensibles y de alto perfil son normalmente abordados por los diversos gerentes de las áreas involucradas y otros actores relevantes en la toma de decisiones. Esta burocracia puede extender los tiempos de acción en un contexto que demanda respuestas urgentes. Un equipo pequeño, creado ad hoc para gestionar la crisis y con poder de decidir cursos de acción, resulta más adecuado para establecer medidas tácticas de forma ágil a medida que se desencadenan los acontecimientos. El Comité de Crisis debería idealmente contar con un experto en salud, un asesor económico, un nexo directo con las autoridades del Ministerio de Salud de la Nación, un responsable de comunicación y un miembro del máximo órgano decisorio de la entidad.

### 5. **Comunicar las decisiones a tiempo y en forma clara.**

Los empleados pueden sentirse ansiosos o inseguros en relación a las medidas que tomará la empresa frente a la crisis. Por ello, las decisiones deben comunicarse prontamente y de manera precisa. La mejor forma de comunicar en un contexto de crisis es a través de la emisión de directivas concretas, que deben estar alineadas con las acciones sugeridas por el Ministerio de Salud de la Nación.

### 6. **Anticiparse a los hechos, planificar y desarrollar soluciones creativas.**

Es posible que sea necesario tomar medidas que afecten el normal desarrollo de las actividades de la empresa, como restringir los viajes y las congregaciones de gente. Es

recomendable planificar con anticipación e imaginar soluciones creativas y nuevas modalidades de trabajo que permitan dar continuidad al negocio y cumplir con el requisito de seguridad epidemiológica. Por ejemplo, en caso de restringir la **política de viajes**, es preciso definir y comunicar los destinos que serán restringidos, las razones para ello, las autorizaciones y acciones requeridas para viajar y la duración de dicha medida. Otra medida disponible es el **trabajo remoto**; en este caso, se debe especificar muy claramente cuándo, cómo y por cuánto tiempo se aplicará, fundamentalmente en aquellas empresas donde esta opción no existía previamente.

#### **7. Estabilizar la cadena de suministros.**

Considerar medidas como la utilización de stocks de seguridad, la selección de proveedores alternativos y la identificación de posibles cuellos de botella. Una vez estabilizada la situación global, será preciso reconsiderar la seguridad de las cadenas de valor transnacionales y la dependencia de grandes fábricas, a fin de asegurar la sustentabilidad de la producción en contextos de disrupción global.

#### **8. Monitorear el negocio y definir escenarios probables.**

En situaciones de crisis internacionales, es posible que los negocios sufran fluctuaciones. Por ello, se recomienda contar con reportes periódicos y actualizados orientados a entender cómo el negocio y la empresa están siendo afectados, cuándo se requiere tomar acciones de mitigación y cuán rápido será posible retomar las operaciones normalmente.

#### **9. Cooperar con otros actores.**

Como ciudadanos corporativos, las empresas pueden aportar a la solución de la crisis colaborando con los integrantes de la cadena de valor, la industria, la comunidad y el gobierno. Dicha colaboración puede plasmarse en acciones vinculadas al cuidado de la salud o a acciones de comunicación y prevención, entre otros. Las Cámaras empresariales pueden cumplir un rol único, gracias a su red de miembros y extensa capilaridad, convocando reuniones ampliadas con los responsables máximos de salud laboral, las aseguradoras de riesgos del trabajo, empresas de medicina prepaga y obras sociales y otras empresas que brindan servicios de medicina laboral a fin de fortalecer la diseminación de la información y para la generación de estrategias adecuadas frente a la crisis.

#### **10. Prepararse para la emergencia de nuevas situaciones imprevistas en un mundo cambiante.**

En un mundo interconectado, es plausible que surjan nuevas situaciones de disrupción globales en el futuro. Las empresas que mejor respondan ante estas situaciones serán aquellas que mejor se preparen. Un plan de acción pre-definido es más efectivo que toda acción reactiva y ad hoc.

#### **11. Aprender de la crisis.**

En lugar de volver sin más a la rutina cotidiana, se recomiendan esfuerzos de documentación y análisis de los hechos y las acciones tomadas en consecuencia. Este ejercicio permitirá reflexionar y aprender de lo ocurrido, así como contar con un recurso de consulta valioso en eventuales futuras crisis.



**Cámara  
Argentina de  
Comercio y Servicios**



[cac.com.ar](http://cac.com.ar)