GUIA PARA
ELABORAR UN PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS

ASOCIACION HONDUREÑA DE MAQUILADORES

Organización Internacional del Trabajo | ACT/EMP

Proyecto: "Fortalecimiento tripartito de las capacidades de resiliencia en salud y seguridad de las empresas y centros de trabajo de los sectores comercio y maquila de Honduras ante el Covid-19"

Tabla de Contenido

INTRODUCCION **3**
OBJETIVO DE ESTA GUIA **3**
¿Qué es un Plan de Continuidad Negocios? 3
¿Qué es una "situación de emergencia" con relación a un plan de continuidad comercial? 4
CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA 4
PRIMERA PARTE: ACTIVIDADES PREVIAS 6
Auto-Evaluación 6
Responsables del PCN 6
SEGUNDA PARTE: PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN PCN 7
Paso 1: Determinar propósito y alcance 7
Propósito del PCN 7
Alcance 7
Paso 2: Identificar los productos y servicios claves 7
Paso 3: Evaluar los riesgos y posibles escenarios 9
¿Cuáles son los fenómenos perturbadores que pueden afectar la empresa? 9
¿Cómo Evaluar el Riesgo? 9
Método de Matriz de Riesgo 10
Método Mosler 11
Análisis de Impacto sobre Recursos Esenciales 11
Paso 4: Establecer Mecanismos de Protección y Mitigación 12
Paso 5: Definir Estrategias para Reanudar Operaciones 14
Reanudar las Actividades Prioritarias en el sitio afectado 14
Reanudar las Actividades Prioritarias en un sitio alternativo 15
Reanudar las Actividades Prioritarias mediante métodos alternativos 15
Condición Financiera 17
Paso 6: Revisar y Mejorar el Plan de Negocios 17
ANEXOS 19
Formularios 19
Esquema para redactar un PCN 32
Referencias Bibliográficas 35

INTRODUCCION

El objetivo primordial de todo Plan de Continuidad de Negocios es la sobrevivencia de las organizaciones durante el desastre, para lo cual es necesario haber priorizado anticipadamente cuáles actividades de las que realiza diariamente deben recuperarse o continuar operando en forma ininterrumpida durante una crisis. Por lo anterior, es importante contar con un plan alternativo que asegure la continuidad de la actividad del negocio en caso de que ocurran incidentes graves.

A raíz de la Pandemia por Coronavirus, la industria Maquiladora, consciente de la necesidad de fortalecer un sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo con el apoyo de la Oficina de Actividades para Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACTEMP), desarrolló una serie de actividades dentro de las cuales está incluida la presente Guía para la Implementación de un Plan de Continuidad de Negocios con el objetivo de aumentar las capacidades de resiliencia de las empresas del sector textil maquilador en los temas relativos a la salud y seguridad de los trabajadores ante el Covid-19 y otras situaciones de emergencia.

La presente guía está estructurada en base al documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) titulado "Un plan de seis pasos para favorecer la continuidad de las operaciones de las Pymes durante la crisis de la COVID-19" y publicado en el mes de abril del 2020.

OBJETIVO DE ESTA GUIA

El propósito de esta Guía es ayudar a las empresas afiliadas a la Asociación Hondureña de Maquiladores para elaborar e implementar un Plan de Continuidad de Negocios, para lo cual se desglosan las actividades necesarias y se proporcionan plantillas que ayudan a entender cada una de las fases y tareas que componen dicho Plan.

¿Qué es un Plan de Continuidad Negocios?

Es un proceso que describe el impacto potencial de las situaciones de desastre, crea políticas para responder a ellas y ayuda a las empresas a recuperarse rápidamente para que puedan funcionar como de costumbre. Un PCN generalmente se crea antes de un desastre e involucra a las partes interesadas claves de la empresa y tiene como objetivo principal proteger al personal y los activos, tanto durante como después de una emergencia.

¿Qué es una "situación de emergencia" con relación a un plan de continuidad comercial?

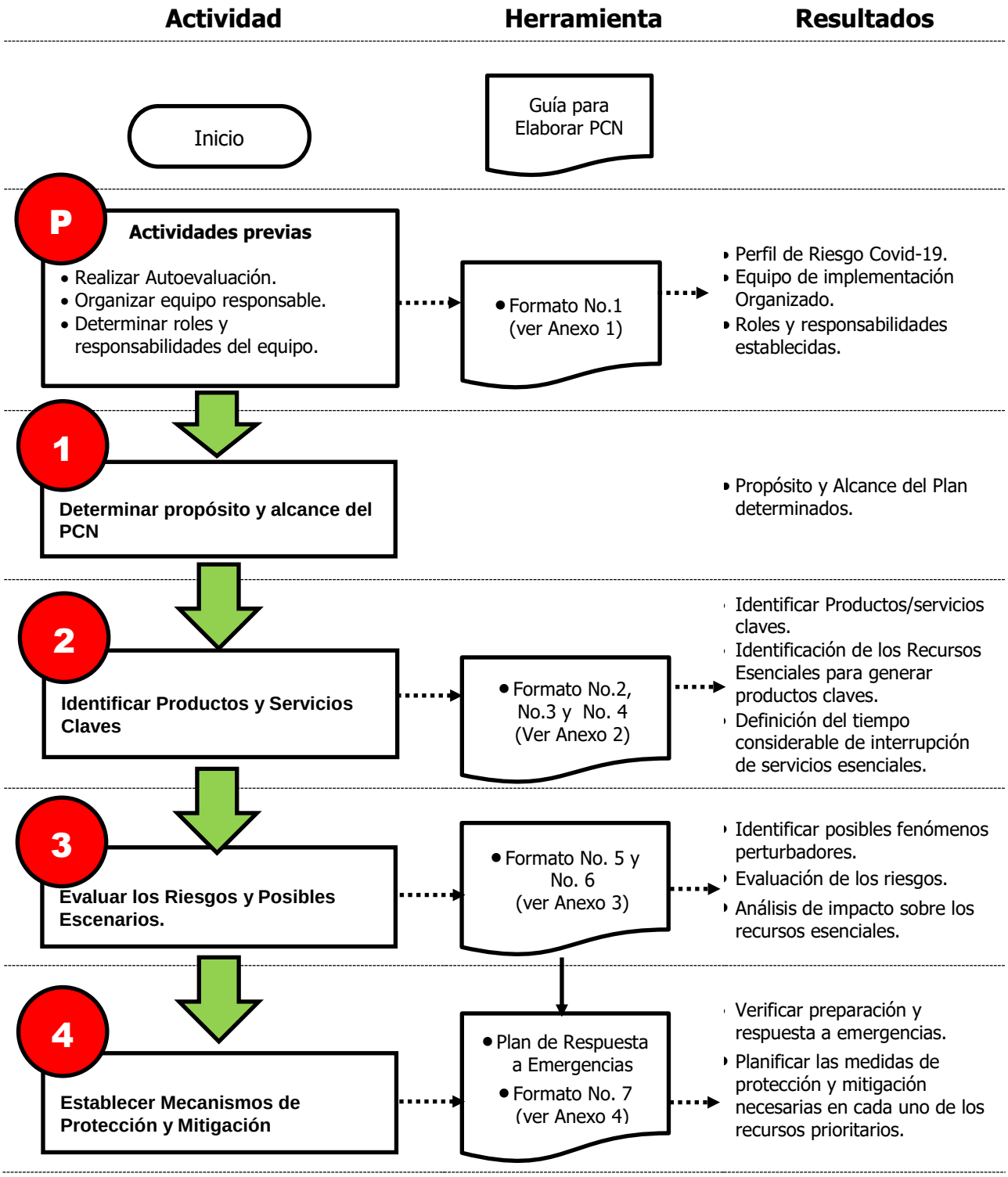
Una situación de emergencia es un evento en el cual el negocio no puede continuar operando como en las circunstancias normales. Esto podría consistir en un accidente industrial como un incendio, una emergencia por un fenómeno natural, pero también podría consistir en escenarios como un corte de energía, ataque cibernético, lesión de un trabajador, etc., Independientemente de la situación, las empresas deben revisar las amenazas potenciales y diseñar un PCN para garantizar que las operaciones continúen en caso de que una amenaza se convierta en realidad.

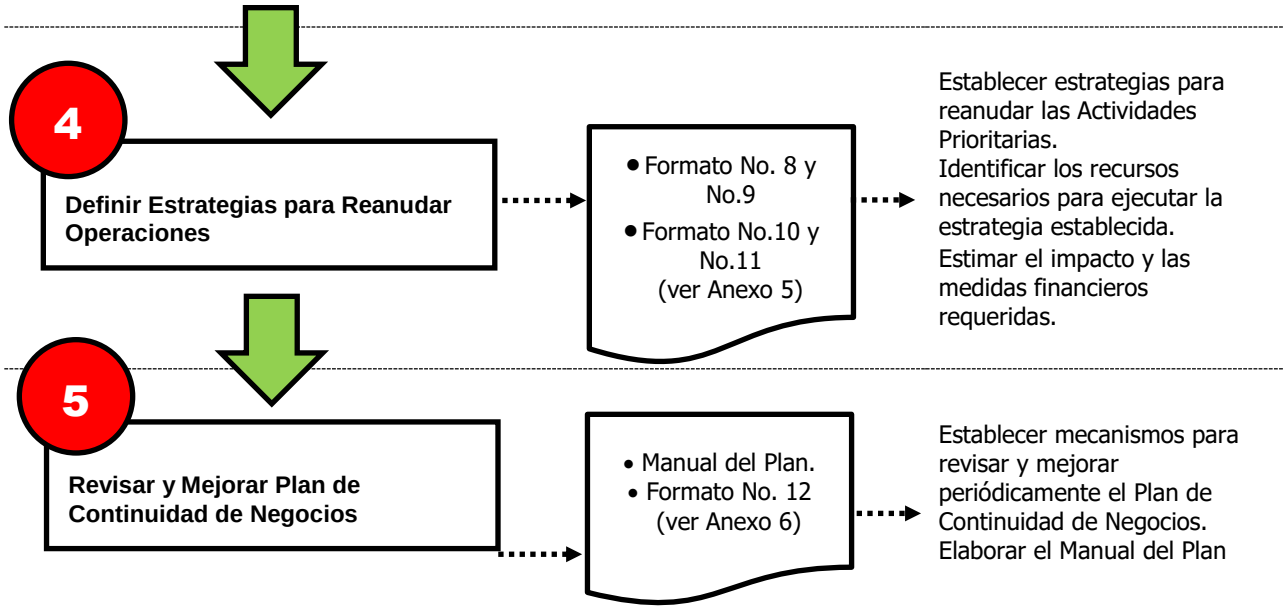
CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Esta guía comprende dos fases. La primera fase consiste en realizar un autodiagnóstico para que la empresa determine el nivel de riesgo y sus vulnerabilidades, utilizando para ello un formato de autoevaluación. Además, contiene actividades previas de organización y asignación de funciones para la implementación del programa de continuidad de negocios.

La segunda parte comprende el desarrollo de seis pasos en forma consecutiva que sirven para realizar las actividades de implementación del PCN de una manera sistemática. Estos pasos permiten a las compañías establecer de una forma sencilla y práctica un plan que permita continuar con la actividad empresarial con la menor interrupción posible, mismos que se resumen en la gráfica siguiente:

Flujograma para la Implementación de un Plan de Continuidad de Negocios





PRIMERA PARTE: ACTIVIDADES PREVIAS

Auto-Evaluación

Esta herramienta en primera instancia ha sido elaborada con el fin de ayudar a las empresas a continuar con sus operaciones en medio de la crisis ocasionada por la emergencia sanitaria por la COVID-19, sin embargo, abarca esquemas básicos que sirven para diseñar un Plan de Continuidad de Negocios adaptable a cualquier tipo de emergencia. Por lo cual, es requerido que la empresa responda la auto-evaluación[1] para determinar su perfil de riesgo y su nivel de vulnerabilidad considerando lo siguiente:

- Las personas: la vida de los trabajadores y sus familiares.
- Los procesos: las operaciones de la empresa.
- Los beneficios: la generación de ingresos.
- Los mecanismos de colaboración: el entorno propicio para realizar las operaciones de la empresa.

Para realizar esta autoevaluación las compañías pueden usar la Guía de Autoevaluación (Formato en Anexo No. 1) o Plantilla del programa AUDIGESTORSSO mediante el siguiente link: http://www.ahm-honduras.com/auditsso/

Responsables del PCN

Se debe asignar personal responsable de realizar todas las actividades requeridas para el desarrollo e implementación del PCN.

[1] Buscar en la Sección de Anexo 1.

El compromiso de la gerencia es un factor clave para determinar sí cualquier esfuerzo de mitigación o control de riesgos en el lugar de trabajo tendrá éxito.

SEGUNDA PARTE: PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN PCN

En esta sección se detallan los 6 pasos a seguir para elaborar un Plan de Continuidad de Negocios, valiéndose de formularios en la mayoría de los pasos para facilitar la recopilación y análisis de la información requerida para su desarrollo.

Paso 1: Determinar propósito y alcance

Propósito del PCN

Este debe explicar en forma clara la razón por la cual se implementará el PCN dando prioridad a la protección y seguridad de los trabajadores y visitantes, así como la continuidad de las operaciones de la empresa ante la emergencia sanitaria por COVID-19 y otro tipo de desastres o accidentes industriales. El propósito debe centrarse en los cuatro ejes descritos a continuación:

- Las personas.
- Los procesos.
- Los beneficios.
- Los mecanismos de colaboración.

Alcance

El PCN se puede limitar únicamente a las operaciones más importantes de la empresa, áreas esenciales o a ciertos sectores de la misma. (Administración, producción, venta, etc.)

Paso 2: Identificar los productos y servicios claves

En este paso, se debe determinar cuál o cuáles son los productos o servicios esenciales para la compañía en caso de que un accidente industrial, una emergencia sanitaria o un desastre por un fenómeno natural afecten las operaciones, para lo cual se debe definir lo siguiente:

1. Productos o servicios que deben recuperarse como primera prioridad.
2. La actividad o actividades que generan los productos o servicios de la lista de priorización.

3. Determinar el tiempo considerable que debe transcurrir para que la interrupción de las actividades prioritarias se vuelva inaceptable para la compañía.

En este paso es requerido llenar el Formulario No. 2.[2]

Tabla 1. Productos/Servicios Críticos, Niveles de Impacto y Periodo Máximo Tolerable de Interrupción

Prioridad	Nombre del producto o Servicio	Nivel de impacto						Tiempo ideal de recuperación	Período máximo tolerable de interrupción
		Externo			Interno				
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		

Los productos y servicios claves dependen de diferentes recursos internos y externos, es por ello que cualquier interrupción de estos servicios puede afectar enormemente el proceso productivo. Por consiguiente, es sumamente importante contar con las medidas necesarias para suministrar en forma continua dichos servicios o que permitan que los servicios sean restablecidos en el menor tiempo posible, en caso de ser interrumpidos por un fenómeno adverso.

Para facilitar la determinación de los recursos necesarios, estos se dividirán en cuatro grupos detallados a continuación:

1. Recursos Humanos.
2. Recursos materiales internos.
3. Servicios esenciales.
4. Socios Comerciales.

Después de llenar el Formulario No. 2, se debe llenar el Formulario No. 4[3], el cual permite determinar los recursos necesarios en cada una de las cuatro categorías enumeradas anteriormente:

[2] Buscar en la Sección de Anexos 2.
[3] Buscar en la Sección de Anexos 2.

Producto/ Servicio No. 1:		
Tipo de recursos		**Descripción**
Recursos Humanos	Transporte de personal	
	Habilidades especiales	
	Experiencia y cualificación	
Recursos Materiales Internos	Inmuebles	
	Equipos	

Paso 3: Evaluar los riesgos y posibles escenarios

Como se hace referencia en la Primera Parte de esta Guía, se utiliza en primera instancia la autoevaluación de riesgos ante la COVID-19, la cual permite a la empresa contar con su propio perfil y nivel de riesgo ante la emergencia sanitaria presente y de esta manera priorizar en las acciones propias de la gestión de los riesgos biológicos únicamente.

Por tal razón, en esta sección se hace una evaluación de los riesgos y sus posibles escenarios relacionados a otro tipo de fenómenos perturbadores detallados a continuación:

¿Cuáles son los Fenómenos Perturbadores que pueden afectar la empresa?

A continuación, se presenta un listado que puede servir de guía para determinar qué fenómenos perturbadores pueden afectar la compañía:

- **HIDROMETEOROLÓGICOS:** Huracanes. Inundaciones, tormentas tropicales, sequías.
- **GEOLÓGICOS:** Sismos, actividad volcánica, Tsunami, deslizamiento.
- **EMERGENCIAS SANITARIAS:** Epidemias, pandemias, plagas.
- **ECOLÓGICA:** Contaminación en aguas, aire, suelo.
- **SOCIO-ORGANIZATIVAS:** Terrorismo, sabotaje, manifestaciones, delincuencia.
- **EMERGENCIAS TECONOLÓGICAS:** Incendio, explosión, derrame o fuga de materiales peligrosos.

¿Cómo Evaluar el Riesgo?

Después de determinar los productos y servicios esenciales, se deben identificar los riesgos que tienen el potencial o han causado anteriormente interrupción en el suministro de los recursos necesarios para brindar dichos productos o servicios.

Se deben identificar y valorar los posibles fenómenos adversos y sus potenciales riesgos y determinar cuáles son más prioritarios basados en su potencial de daño, a fin de estimar en qué medida los recursos esenciales se pueden estropear si estos riesgos se materializaran.

Método de Matriz de Riesgo

En una pequeña o mediana empresa se recomienda utilizar el método de Matriz de Riesgo, el cual es más fácil de aplicar y cuya estimación del riesgo está determinada por dos factores únicamente: Probabilidad e Impacto.

A continuación, se presenta parte de la matriz de evaluación del riesgo:

Impacto	Lesiones graves o daño fuerte a la propiedad (>$25,000)	**Alto**	**Medio**	**Alto**	**Alto**
	Lesiones menores o daño a la propiedad (<$25,000)	**Medio**	**Bajo**	**Medio**	**Alto**
	Lesiones mínimas o daño a la propiedad (de poco efecto)	**Bajo**	**Bajo**	**Bajo**	**Medio**
			Poco Probable	**Probable**	**Muy Probable**
			No ha ocurrido un caso en 5 años.	Ha ocurrido un caso en 3 años.	Ha ocurrido un caso en 1 año.
			Probabilidad		

La evaluación del riesgo a través de la probabilidad y del impacto permite determinar la prioridad de la realización de las medidas preventivas, donde las prioridades se definen como:

GRADO	PROBABILIDAD	IMPACTO
Alto	Muy Probable	Desastroso, puede amenazar el cierre de la empresa. Muertes y/o lesiones múltiples.
Medio	Probable	Daños leves que afectan las operaciones. Lesiones múltiples.
Bajo	Poco Probable	Daños insignificantes. Lesiones leves.

Método Mosler

Para empresas con un alto nivel de complejidad se sugiere evaluar sus riesgos mediante el Método Mosler, el cual identifica, analiza y evalúa distintos factores que serían afectados por las consecuencias de un fenómeno adverso.

La información obtenida al aplicar este método nos permite calcular el tipo de riesgo y sus dimensiones en cuatro fases descritas a continuación:

1. Definición del Riesgo
2. Análisis del Riesgo
3. Evaluación del Riesgo
4. Cálculo y Clasificación del Riesgo

En el siguiente cuadro se presentan los resultados que se obtienen con este método.

Metodología Mosler
Tabla final de resultados por tipo de riesgo

Tipo de riesgo	Análisis de riesgo (Criterios)						Evaluación del riesgo					
	F	S	P	E	A	V	I	D	C	Pb	ER	Clase de Riesgo
							F x S	P x E	I+D	A x V	C x Pb	
INUNDANCIÓN	5	5	5	4	3	3	25	20	45	9	405	Bajo
FUGA DE GAS	5	5	5	4	5	3	25	20	45	15	675	Medio
INCENDIO	5	5	5	4	5	5	5	20	45	25	1125	Muy Alto
DESLIZAMIENTO	5	3	4	3	5	5	15	12	27	25	675	Medio
SISMO	4	2	4	3	4	5	8	12	20	20	400	Bajo

En los Anexos de este documento se explica más a fondo cómo utilizar este método.

Después de analizar y evaluar los riesgos utilizando cualquiera de los métodos sugeridos o propios de la empresa, se deben enlistar los riesgos que tienen el potencial de causar daños de acuerdo con el orden de prioridad, lo cual servirá para establecer las acciones para prevenir o reducir en la medida posible el impacto de dichos riesgos.

El Formulario No. 5[4] sirve para enlistar los riesgos por grado de estimación en base a Probabilidad e Impacto, productos de la valoración realizada en este paso.

[4] Buscar en la Sección de Anexos 3
.

Riesgo	Probabilidad			Impacto			Grado	Prioridad
	Baja	Media	Alta	Bajo	Medio	Alto		
Incendio				X		X	**Alto**	1
Inundación		X			X		**Medio**	2
Tornado	X			X			**Bajo**	3

Análisis de Impacto sobre Recursos Esenciales

También se debe analizar y estimar en qué medida los riesgos evaluados anteriormente pueden impactar negativamente los recursos esenciales en caso de materializarse y determinar de antemano el tiempo que se tomaría para restablecer los recursos necesarios para seguir ofreciendo los productos o servicios esenciales.

Después de determinar los tiempos que se tomarían para restablecer los servicios necesarios, se deben de comparar con los tiempos ideales de recuperación establecidos en el Formulario No. 3[5]. Los servicios que requieren un tiempo de restablecimiento mayor a los tiempos ideales de recuperación serán tratados como críticos y se priorizarán las acciones.

En base a los resultados obtenidos en la evaluación de riesgo, se debe estimar el tiempo que se llevará reestablecer los recursos necesarios para seguir operando de acuerdo con el tipo de fenómeno perturbador y su grado de peligrosidad definida. Para lo anterior se debe llenar el Formulario No. 6.[6]

Riesgo Incendio		Periodo Asumido de Recuperación							Medidas Necesarias
Prioridad del Riesgo:		Días	Día (Ver gráfica)						
Recursos Necesarios			3 días	1 semana	2 semanas	1 mes	2 meses	3 meses	
Recursos Materiales Internos	Equipo	3 días							
	Máquinas	30 días							
	Inventario	3 días							
	Inventario	3 días							
	Sistema de IT	30 días							
	Otros	3 días							
Recursos Humanos	Transporte	3 días							
	Habilidades	30 días							

[5] Buscar en la Sección de Anexos 2.
[6] Buscar en la Sección de Anexos 3.

Esto nos permite determinar lo siguiente:

De todos los fenómenos perturbadores que pueden afectar a la empresa, cuales tienen mayor probabilidad de ocurrir y afectar gravemente la empresa, que recursos claves pueden tener un impacto mayor y en qué tiempo se puede restablecer para continuar operando.

Paso 4: Establecer Mecanismos de Protección y Mitigación

En este Paso se seleccionan los recursos prioritarios determinados en el Formulario No. 4, priorizando las medidas de protección y mitigación en aquellos recursos más críticos en base a su tiempo de recuperación, con el fin de implementar las acciones necesarias para reducir el impacto negativo que genere un evento adverso en caso de materializarse.

El formulario No. 7[7], permite planificar dichas medidas en cada uno de los recursos necesarios para la elaboración de los productos o prestación de los servicios claves, estableciendo responsables y plazos de ejecución.

Estrategia de Protección y Mitigación							
Categoría	**Recursos**	**Objetivo**	**Medida**	**Plazo para la Implementación**			**Responsable**
				Corto	**Medio**	**Largo**	
Recursos Internos	Edificios	Proteger las áreas del edificio donde están los procesos críticos	• Anclar los equipos. • Colocar sistema de supresión de incendios.		6 meses		Seguridad e Higiene Industrial
	Equipos/ Maquinaría	Contar con accesorios y equipo de repuesto	• Comprar electro válvulas y equipo de formulación.	2 meses			Departamento de mantenimiento.
	Almacén	Ampliar inventario.	• Contar con un mayor inventario de producto terminado.	1 mes			Producción

Es importante resaltar que la empresa debe contar con una preparación para el manejo de emergencias que siga los principios y mejores prácticas en cada una de las partes del ciclo de una emergencia.

[7] Buscar en la Sección de Anexos 4.

Una buena práctica es la construcción y mantenimiento de un Sistema de Comando en Incidentes como parte del enfoque integral para la preparación ante una emergencia.

El Sistema de Comando en Incidentes (SCI) proporciona una estructura de gestión comúnmente aceptada que da como resultado mejores decisiones y un uso más eficaz de los recursos disponibles.

Este sistema permite que tanto las organizaciones gubernamentales como las privadas cuenten con un sistema de gestión con terminología común y una estructura de módulos estándar.

La empresa debe capacitar a sus empleados en los procedimientos para el manejo de emergencias y desarrollar planes de respuesta a emergencias, en el cual se deben definir los siguientes aspectos:

- Procedimientos de Respuesta a una Emergencia.
- Centro de Operaciones de Emergencia previamente designado.
- Sistema de Comando en Incidentes establecido.
- Lista de Contactos Vitales para la Continuidad de las Operaciones.

En caso de que la empresa requiera capacitación para elaborar su Plan de Emergencia o implementar su Sistema de Comando en Incidentes, puede ingresar al siguiente enlace: http://www.ahm-honduras.com/procinco/area2.html

Paso 5: Definir Estrategias para Reanudar Operaciones

En este paso se desarrollan las Estrategias de Continuidad del Negocio de la empresa para la reanudación de Actividades Priorizadas dentro de tiempo de recuperación ideal. Para esto es necesario identificar y preparar los recursos de apoyo internos y externos necesarios para restablecer esas actividades.

Las estrategias claves sugeridas en esta guía son:

- **Reanudar las Actividades Prioritarias en el sitio afectado**

Esta estrategia será factible si los edificios, equipos, maquinarias y servicios públicos pueden ser reparados o reestablecidos en un tiempo ideal, también se debe considerar la factibilidad de la asistencia de compañías externas para el restablecimiento de estos recursos, por eso es necesario estimar el tiempo que se llevara a cabo para restablecer esos servicios.

- **Reanudar las Actividades Prioritarias en un sitio alternativo**

Esta estrategia requiere que todos los recursos necesarios para continuar las Actividades Prioritarias estén accesibles en la localidad considerada como alternativa. También es importante una buena relación con los proveedores, socios externos e incluso la competencia ya que es seguro que la empresa necesitará asistencia o cooperación mutua.

- **Reanudar las Actividades Prioritarias mediante métodos alternativos**

Seguir operando en la localidad afectada requiere de formas alternativas y creativas para no interrumpir la operación. Una opción es utilizar la maquinaria y equipo viejo almacenado para remplazar la maquinaria y equipo afectado por el fenómeno adverso.

Para facilitar la planificación de las estrategias para la Continuidad de Negocios se puede utilizar el Formulario No. 8.[8]

Estrategia de Continuidad				
Actividad Prioritaria:				
Estrategia 1: Continuar operaciones en la localidad afectada				
Prioridad	**Esquema de Estrategia**	**Actividades para Reanudar**	**Recursos Claves**	**Socios Externos Necesarios**
	Reparar las instalaciones para continuar actividades prioritarias			
Estrategia 2: Continuar operaciones en localidad alternativa				
	Habilitar una fábrica alternativa / Oficina / Almacén.			
	Activar el centro de TI de respaldo			

[8] Buscar en la Sección de Anexos 5.

Estrategia 3: Reanudar las Actividades Prioritarias mediante métodos alternativos				
	Utilizar métodos anteriores, Utilizar equipo de repuesto usado/viejo.			
Estrategia 4: Otras				
	Reorientar el proceso y ofrecer otros productos o servicios			

Después de haber determinado la estrategia de recuperación a seguir, se deben identificar los recursos necesarios para ejecutarla.

Para lo cual, se deberá completar el Formulario No. 9[9].

Actividad		**Esquema de Estrategia de Continuidad:**				
Categoría	**Recursos**	**¿Qué se debe hacer o qué se necesita?**	**Detalle de las medidas**	**Plazo de Implementación**		**Departamento a Cargo**
				Corto Plazo	**Mediano Plazo**	
Recursos Internos	Edificios					
	Equipo / Maquinaria					
	Existencias					
	Personas					
	Sistemas					
	Otros					
Servicios Públicos Esenciales	Electricidad / agua					
	Teléfono / Comunicaciones					
	Trafico / Carreteras					
	Otros					
Socios Externos	Proveedores					
	Clientes					
	Otros					

[9] Buscar en la Sección de Anexos.

- **Condición Financiera**

Es importante reconocer las condiciones financieras de la empresa en caso de una emergencia y preparar las medidas necesarias con anticipación para evitar la quiebra cuando se interrumpan los ingresos.

Los factores claves para considerar en el análisis financiero son los siguientes:

- Calcular cuánto disminuirán los ingresos por la interrupción de las operaciones.
- Estimar cuánto dinero se necesita para cubrir los costos de recuperación.
- Calcular cuántos gastos corrientes se seguirá teniendo mientras dure la interrupción.
- Calcular cuánto se necesita para completar los fondos necesarios.

Para lo cual se deberá llenar los Formularios No. 10 y No.11[10].

Paso 6: Revisar y Mejorar el Plan de Negocios

Para que un Plan de Continuidad de Negocios sea exitoso, se debe comprobar que realmente funciona y se debe mantener actualizado. Para ello, habrá que realizar comprobaciones periódicas de las estrategias planificadas. Este proceso es necesario documentarlo mediante informes que reflejen los resultados obtenidos, así como las incidencias surgidas en este proceso, para posteriormente establecer las medidas correctivas.

Es necesario entender que el proceso no termina con la elaboración del Manual del Plan de Continuidad de Negocios. Por lo cual, se deben desarrollar las tareas necesarias para garantizar la operatividad del plan, la cuales se detallan a continuación:

- Evaluación y Mantenimiento con la periodicidad que la empresa establezca en base a sus amenazas, su ubicación y entorno geográfico y social, sin embargo se sugiere que se realice por lo menos una vez al año.

- Concientización a todos los actores claves sobre la importancia del Plan de Continuidad de Negocios.

- Socializar el plan con el comité encargado de su desarrollo y con toda la organización.

- Designar una persona responsable del plan para su actualización y mantenimiento.

[10] Buscar en la Sección de Anexos 5.

- Definir las condiciones que se deben cumplir para que el plan tenga éxito.

El Formulario No. 12[11] sirve para llevar un proceso ordenando en la revisión de cada uno de los aspectos requeridos para la revisión del Plan de Continuidad de Negocios.

No.	Tema a revisar y verificar	Ayuda	Estatus		Oportunidad de Mejora
			En proceso	Realizado	
1	Equipo responsable.				
2	Roles y responsabilidades.				
3	Propósito y Alcance				
4	Productos/Servicios Claves	Formato 1			
5	Recursos Necesarios	Formato 1			

[11] Buscar en Sección de Anexos 6.

ANEXOS

ANEXO 1. AUTOEVALUACIÓN

Formato 1. Encuesta para establecer el perfil de riesgo de la empresa.

Perfil de Riesgo (Autoevaluación)			
I PERSONAS: MATRIZ DE RIESGO ENTORNO DE TRABAJO SEGURO			
Entorno de Trabajo Seguro		**SI**	**NO**
1	El área geográfica donde opera la empresa cuenta con un alto número de casos confirmados de COVID-19.		
2	Los trabajadores se desplazan hacia el lugar de trabajo por medio del transporte público.		
3	Han aumentado las bajas por enfermedad o ausentismo.		
4	La producción o la prestación de servicios exigen que haya un contacto estrecho en el lugar de trabajo		
5	Es difícil conseguir suficientes equipos de higiene y protección (lavabos, desinfectantes, alcohol en gel, guantes, mascarillas, etc.).		
6	Los trabajadores han sufrido traumas personales como el fallecimiento o la enfermedad de familiares como consecuencia de la COVID-19.		
7	Los trabajadores tienen más responsabilidades familiares y de cuidados como consecuencia del cierre de centros docentes, o por tener familiares que han enfermado.		
8	Se han producido casos de transmisión interna de COVID-19 entre el personal o sus familiares directos.		
9	Los trabajadores están menos motivados como consecuencia de un entorno de trabajo estresante a causa de las medidas adoptadas para combatir la COVID-19.		
10	Los trabajadores se han ausentado o se ausentan de sus puestos de trabajo por a que se han producido o podrían producirse incidentes de seguridad.		
11	El comportamiento discriminatorio o de estigmatización entre los trabajadores ha dado lugar a amenazas e intimidaciones por parte de compañeros de trabajo.		
12	El contacto físico estrecho con los clientes y proveedores es necesario.		

13	Los vehículos utilizados por su empresa (por ejemplo, de reparto, de traslado de personal) todavía no han sido equipados con desinfectantes y procesos de limpieza frecuente.		
14	Debido a la naturaleza de las operaciones, no es posible reorganizar el trabajo para que los trabajadores puedan trabajar desde casa (teletrabajo).		
15	No hay un trabajador de la empresa que se encargue a diario de revisar las instrucciones oficiales sobre los riesgos y las recomendaciones en relación con la COVID-19.		
16	No disponen de procedimientos para realizar autoinspecciones con las que identificar los peligros que podrían dar lugar a la propagación de la COVID-19 (por ejemplo, controles médicos y de seguridad frecuentes), o disponemos de muy pocos.		
17	No se hacen auditorías periódicas en la empresa para detectar peligros actuales o emergentes (por ejemplo, zonas que requieren un contacto físico frecuente), o se hacen muy pocas.		
18	En la actualidad, no se imparte formación directa a los trabajadores (ni se les da acceso a formación) sobre la COVID-19 y las medidas básicas para protegerse a uno mismo y a los demás.		
19	La empresa no tiene un proceso para informar a las autoridades de salud pública de casos conocidos o sospechosos de trabajadores o terceros que han dado positivo en la COVID-19 en las instalaciones de la empresa.		
	Total Personas:	**0**	**/19**

II PROCESOS: MATRIZ DE RIESGO

	Edificio y Máquinas	**SI**	**NO**
20	Le ha costado conseguir de los proveedores el equipo y la maquinaria necesarios para explotar su negocio.		
21	Se han producido interrupciones o retrasos significativos en los servicios de apoyo necesarios para el mantenimiento de equipo y maquinaria fundamentales.		
22	Su empresa (por ejemplo, los trabajadores, el equipo, maquinarias, stocks, etc.) no está asegurada, ni total ni parcialmente.		
	Las Existencias y Materias Primas	**SI**	**NO**
23	Un alto porcentaje de sus materias primas son importadas.		
24	Se han producido retrasos en el despacho aduanero de las materias primas o insumos necesarios.		

25	Le está costando conseguir los insumos y materias primas esenciales.		
26	A su empresa le ha afectado de manera negativa el aumento de las restricciones y medidas del Gobierno (por ejemplo, el aumento de los controles sanitarios que retrasan el reparto de los productos que entran a las instalaciones o salen de ellas).		
27	Sus principales existencias o materias primas se encuentran en una única ubicación.		
	Total Procesos:	**0**	**/8**

III BENEFICIOS: MATRIZ DE RIESGOS

Mercados		**SI**	**NO**
28	Las perturbaciones ocasionadas por la COVID-19 están afectando la capacidad de sus clientes para comprar los productos o servicios que ofrece su empresa.		
29	Las medidas oficiales para salvaguardar la salud de la población, en general, están afectando sus ventas negativamente.		
30	Un alto porcentaje de las ventas de su empresa están dirigidas al exterior.		
31	Estos mercados están situados en países de riesgo medio a alto.		
32	Las ventas a estos mercados han decrecido.		
Proveedores		**SI**	**NO**
33	Las interrupciones en los negocios están afectando la capacidad de sus principales proveedores para suministrar insumos a su empresa.		
34	Ha experimentado interrupciones en los suministros como consecuencia de las restricciones impuestas por el Gobierno.		
35	Solo tiene una ruta de suministro para acceder a sus principales proveedores.		
36	Depende en gran medida de proveedores extranjeros para adquirir la mayoría de los insumos y materias primas esenciales de su empresa (más del 75 por ciento).		
37	No tiene otros proveedores que puedan proporcionarle bienes y servicios en caso de interrupción del suministro actual.		
Sociedad		**SI**	**NO**
38	Ha aumentado la intolerancia social y los prejuicios saltan a la vista en los medios de comunicación, las manifestaciones en la calle y los discursos políticos, entre otros.		

39	La actual difusión de información en los medios ha afectado de manera negativa el entorno laboral.		
Actividades Económicas		**SI**	**NO**
40	La COVID-19 está teniendo repercusiones en la actividad económica y, por tanto, en su empresa o en los mercados en los que opera, o usted prevé que así ocurra.		
41	Las tasas de desempleo están subiendo en los mercados en los que opera su empresa.		
42	Se ha producido un aumento de la actividad delictiva en la práctica o un mayor riesgo de actividad delictiva contra su empresa como consecuencia de la reducción de la actividad económica.		
43	Se ha producido un aumento repentino del precio de los insumos y otros bienes necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa.		
	Total Beneficios:	**0**	**/16**

IV MECANISMOS DE COLABORACIÓN: MATRIZ DE RIESGO

Servicios Públicos (agua, electricidad, saneamiento)		**SI**	**NO**
44	Se han producido importantes o continuas interrupciones de servicios públicos esenciales (agua, electricidad, telecomunicaciones, sanidad y saneamiento) que han tenido repercusiones negativas en su empresa o en los mercados en los que opera.		
45	Se han producido importantes o continuas interrupciones de servicios públicos esenciales (agua, electricidad, telecomunicaciones, sanidad y saneamiento) que han tenido repercusiones negativas en sus trabajadores (es decir, la higiene y la protección en el hogar).		
46	Se ha producido un cambio negativo o repentino de los costos de los servicios públicos.		
47	Se ha producido un aumento de las prácticas corruptas en la utilización de los servicios o las infraestructuras públicas (como la asistencia sanitaria).		
Terceros (clientes, competidores y proveedores de servicios financieros)		**SI**	**NO**
48	Las interrupciones ocasionadas por la COVID-19 están afectando la capacidad de sus competidores para seguir siendo competitivos.		
49	Se ha dificultado la obtención de recursos financieros o los proveedores de servicios financieros han cambiado las condiciones y comportamiento habitual (por ejemplo, incrementando las condiciones de los préstamos, hay menos proveedores, etc.), lo que podría repercutir de manera negativa en las operaciones de su empresa.		

50	Existe poco o ningún margen para colaborar con los competidores con vistas a compartir prácticas y equipos de salud y seguridad.		
51	Existe poco o ningún margen para colaborar con los competidores con vistas a compartir existencias.		
52	Existe poco o ningún margen para colaborar con los competidores con vistas a compartir equipos.		
Infraestructuras Públicas (telecomunicaciones, carreteras, puestos)		**SI**	**NO**
53	Se han impuesto restricciones en el uso de las infraestructuras públicas que afectan a su empresa, a los mercados en los que opera o a sus trabajadores.		
54	La subida de los costos de utilización de las infraestructuras públicas esenciales tiene repercusiones negativas para su empresa o los mercados en los que opera.		
Marco Político y Regulador		**SI**	**NO**
55	¿Se han adoptado de manera súbita modificaciones legislativas (es decir, leyes y normas en general) que afecten negativamente a su empresa o a los mercados en los que opera?		
56	¿Hay una mayor incertidumbre en el marco normativo/regulador que podría afectar a su empresa o a los mercados en los que opera?		
57	¿Se han adoptado de manera súbita modificaciones legislativas (es decir, leyes y normas en general) que afecten negativamente a sus trabajadores?		
58	El Gobierno aún no ha adoptado subsidios (como subsidios al alquiler o salariales) que pudieran servir de apoyo a su empresa y a sus trabajadores durante el brote de la COVID-19		
Cuestiones Sanitarias en General		**SI**	**NO**
59	La empresa no tiene un plan de contingencia para situaciones de crisis.		
60	¿Se han adoptado o está previsto que se adopten medidas como el «estado de emergencia» o restricciones importantes a la libre circulación?		
	Total Mecanismos de Colaboración:	**0**	**/17**

PUNTUACIÓN TOTAL: **0**

ANEXO 2. ANÁLISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO

Formato 2. Productos/Servicios críticos, niveles de impacto y periodo máximo tolerable de interrupción.

Nombre del producto o Servicio	Nivel de impacto						Tiempo en que el impacto se vuelve inaceptable					Período máximo tolerable de interrupción
	Externo			Interno								
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	3 días	1 semana	2 semanas	1 mes	2 meses	

Formato 3. Productos/Servicios priorizados y tiempo de recuperación.

Productos o Servicios Priorizados	Prioridad 1:	
	Prioridad 2:	
	Prioridad 3:	
Tiempo Ideal de Recuperación		

Formato 4. Recursos necesarios para las actividades priorizadas.

Prioridad No:		**Producto/ Servicio :**
Tipo de recursos		**Descripción**
Recursos Internos	**Inmuebles**	
	Equipos/Maquinaria	
	Inventario	
	Sistema tecnológico	
	Recursos humanos	
	Fondos	
	Otros	
Servicios Esenciales	**Electricidad**	
	Gas	
	Agua	
	Comunicaciones	
	Carreteras/ Transporte	
	Puertos	
	Otros:	
Socios	**Socios**	
	Proveedores	
	Clientes	

ANEXO 3. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y POSIBLES ESCENARIOS

Formato 5. Valoración del riesgo por medio de la probabilidad y el impacto.

CATEGORÍA	RIESGO	PROBABILIDAD			IMPACTO			GRADO	PRIORIDAD
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto		
EMERGENCIAS TECNOLOGICAS	Incendio								
	Explosión								
	Derrame de Materiales Peligrosos								
HIDRO METEOROLÓGICOS	Inundación								
	Huracanes								
	Sequías								
GEOLÓGICOS	Sismos o Tsunamis								
	Deslizamiento								
	Actividad volcánica								
EMERGENCIAS SANITARIAS	Epidemias o Pandemias								
	Plagas								
ECOLÓGICA	Contaminación en aguas,								
	Contaminación en aire								
	Contaminación en suelos								
SOCIO-ORGANIZATIVAS	Terrorismo								
	Manifestaciones								
	Delincuencia								
	Ataque cibernético								

Formato 6. Hoja de estimación de daños a los recursos.

RIESGO DE MÁXIMA PRIORIDAD:			PERIODO DE RECUPERACION ASUMIDO							MEDIDAS NECESARIAS
				Días (a mostrar en la gráfica)						
				días	semanas		meses			
RECURSOS NECESARIOS		DAÑO	Días	3	1	2	1	2	3	
Recursos Internos	Inmuebles									
	Equipo/Maquinaria									
	Inventario									
	Sistema tecnológico									
	Recursos humanos									
	Fondos									
	Otros									
Servicios Esenciales	Electricidad									
	Gas									
	Agua									
	Comunicaciones									
	Carreteras/ Transporte									
	Puertos									
	Otros:									
Suministros	Socios									
	Proveedores									
	Clientes									

ANEXO 4. ESTRATEGIAS DE PROTECCIÓN Y MITIGACIÓN

Formato 7. Medidas de protección y mitigación para los recursos claves.

Estrategia de Protección y Mitigación						
Recursos	Objetivo	Medida	Plazo para la Implementación			Responsable
			Corto	Medio	Largo	

ANEXO 5. ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS

Formato 8. Resumen de estrategias de continuidad de negocios.

ESTRATEGIA DE CONTINUIDAD				
Actividad Prioritaria:				
Estrategia 1: Continuar operaciones en la localidad afectada				
Prioridad	**Esquema de Estrategia**	**Actividades para Reanudar**	**Recursos Claves**	**Socios Externos Necesarios**
Estrategia 2: Continuar operaciones en localidad alternativa				

Estrategia 3: Reanudar las Actividades Prioritarias mediante métodos alternativos				
Prioridad	**Esquema de Estrategia**	**Actividades para Reanudar**	**Recursos Claves**	**Socios Externos Necesarios**
Estrategia 4: Otras				

Formato 9. Recursos necesarios para cada estrategia de continuidad de negocios.

ACTIVIDAD PRIORIZADA:		ESQUEMA DE ESTRATEGIA				
Categorías	Recursos	¿Qué se debe hacer o que se necesita?	Detalle de Medidas	Plazo de Implementación		Departamento a Cargo
				Corto	Medio	
Recursos Internos	Inmuebles					
	Equipo/Maquinaria					
	Inventario					
	Sistema tecnológico					
	Recursos humanos					
	Fondos					
	Otros					
Servicios Esenciales	Electricidad					
	Gas					
	Agua					
	Comunicaciones					
	Carreteras/ Transporte					
	Puertos					
	Otros:					
Suministros	Socios					
	Proveedores					
	Clientes					

Formato 10. Impacto Financiero.

Tipo	Monto	Otro
Efectivo y Depósitos		
Seguro		
Fondos Disponibles (A):		
Costos de Recuperación		
Inmuebles		
Equipo/Maquinaria		
Instalaciones y accesorios		
Inventario		
Total Costos de Recuperación (B):		
Gastos Ordinarios		
Planilla		
Compra de Suministros		
Renta		
Otros		
Total Gastos Ordinarios (C):		
Balance (A-B-C)		

Formato 11. Medidas Financieras.

Medidas Financieras	Monto	Detalle

ANEXO 6. REVISIÓN Y MEJORA CONTINUA

Formato 12. Revisión del plan de continuidad de negocios.

No.	Tema por revisar y verificar	Formatos	Estatus		Oportunidad de Mejora
			En proceso	Realizado	
1	Perfil de Riesgo Covid-19	Auto-evaluación Formato No. 1			
2	Equipo responsable				
3	Roles y responsabilidades				
4	Propósito y Alcance				
5	Productos/Servicios Claves	Formato N 2 y No. 3			
6	Recursos Necesarios	Formato No. 4			
7	Riesgos y Daños previstos	Formato No. 5 y No. 6			
8	Medidas de protección y mitigación	Formato No. 7			
9	Respuesta de emergencia	Plan de Emergencias			
10	Estrategias de continuidad de negocios	Formato No. 8 y No. 9			
	Medidas Financieras	Formato No. 10 y No. 11			

Referencias Bibliográficas

Organización Internacional del Trabajo, “Un plan de seis pasos para favorecer la continuidad de las operaciones de las Pymes durante la crisis de la COVID-19”, OIT Ginebra, Abril 2020.

ISO 22301, “Business Continuity Management System”

ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements, Diciembre 2019

Asia-Pacific Economic Cooperation, “Guidebook on SME Business Continuity Planning”, APEC. Agosto 2013.

Investment Dealers Association of Canada, “BUSINESS CONTINUITY PLAN, Plan Development Guidelines”. IDAC, Mayo 2014.

International Journal of Science and Research (IJSR), “Operational Risk, Applying the Mosler Methodology in Production Sector in Mexico” Julio 2014.

US DOD, MIL-STD-882-D, “Standard Practices for System Safety”. Risk Assesment Codes, February 10, 2000.