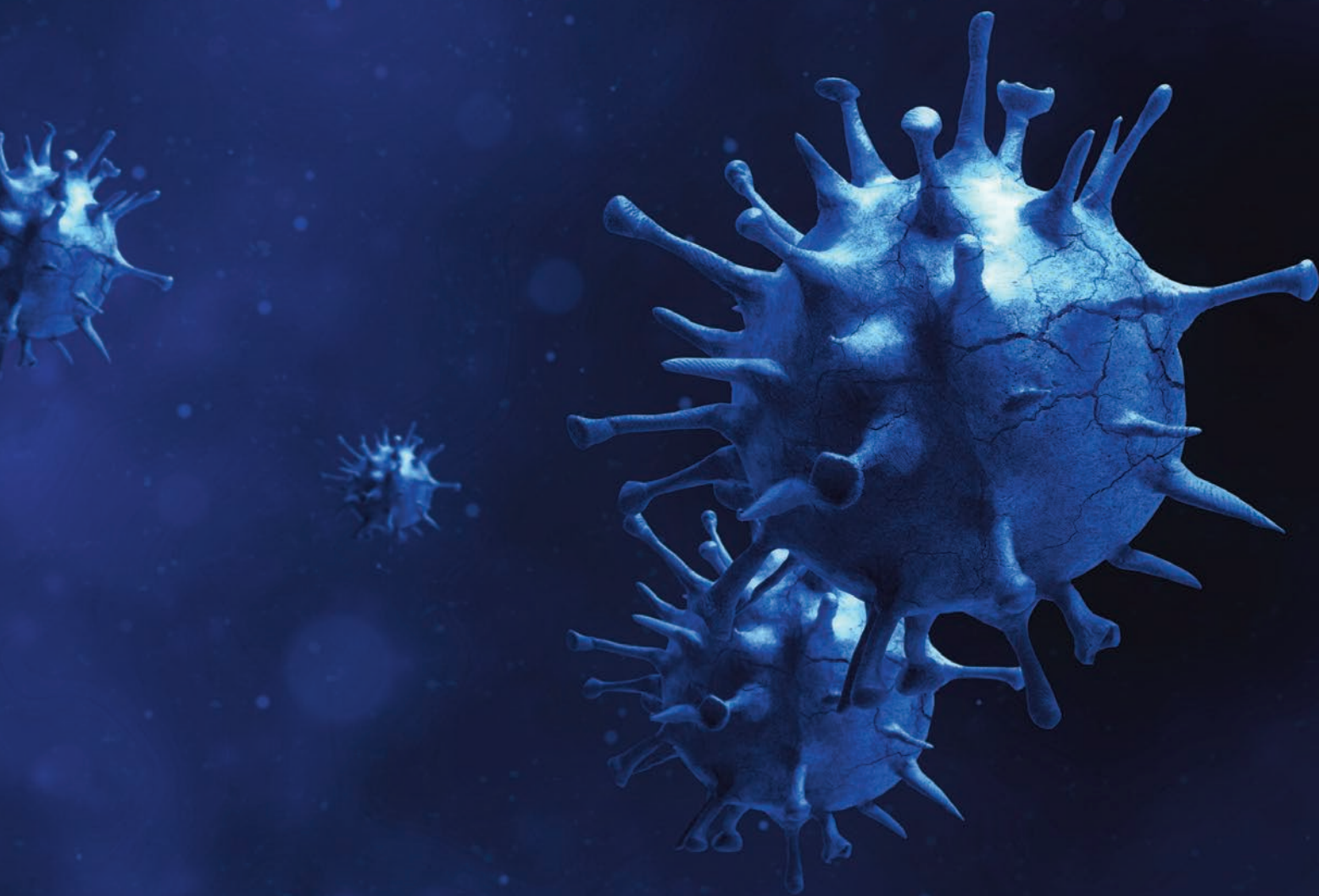


COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones



Diseño y Maquetación
Dpto. Marketing y Comunicación
Management Solutions - España

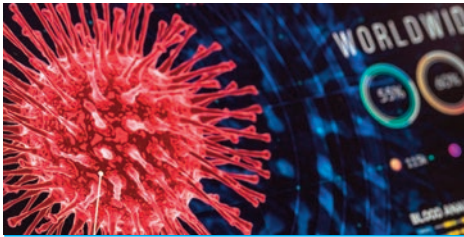
Fotografías
Archivo fotográfico de Management Solutions
iStock

© **Management Solutions 2020**

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública, transformación, total o parcial, gratuita u onerosa, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de Management Solutions.

La información contenida en esta publicación es únicamente a título informativo. Management Solutions no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Management Solutions.

Índice



Introducción

4



Medidas adoptadas e implicaciones

6



Propuestas para asegurar
la continuidad de las operaciones

10



Reflexiones finales

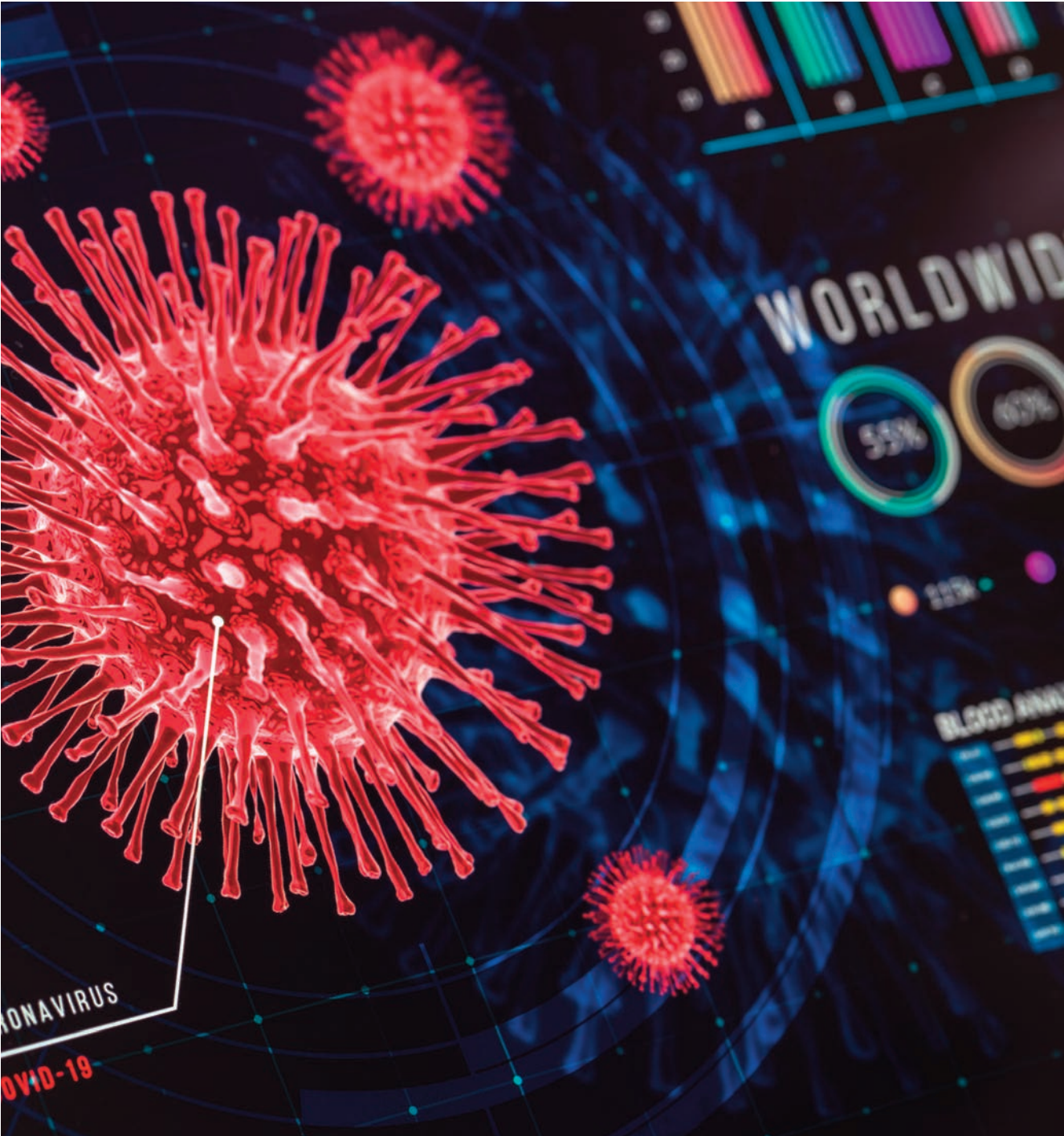
24



Bibliografía

26

Introducción



El 31 de diciembre de 2019, la oficina china de la Organización Mundial de la Salud (OMS) fue informada de la detección de una neumonía por causas desconocidas en la ciudad de Wuhan, en la provincia de Hubei. Tras relacionar este nuevo coronavirus con otros ya conocidos como el SARS y MERS, se denominó a este nuevo virus SARS-CoV-2 y a la enfermedad que provoca COVID-19. El 30 de enero, al haber detectado el brote del virus en otros países fuera de China, la OMS declaró la situación de Emergencia Sanitaria Internacional¹.

El 11 de marzo de 2020, tras conocer el contagio de 118.000 casos en 114 países, se declaró al coronavirus como pandemia con el objetivo de que los gobiernos de todo el mundo tomaran las medidas necesarias para contener su expansión². Tan solo dos semanas después, la dimensión del impacto de esta pandemia ya presentaba más de 400.000 casos confirmados de contagio por SARS-CoV-2, más de 18.000 muertes en un total de 196 países. Desde entonces, el SARS-CoV-2 continúa atravesando fronteras y manteniendo un ritmo de crecimiento exponencial, doblando en muchos países el número de contagiados cada pocos días.

Con el objetivo de mitigar los efectos relacionados con la propagación de la pandemia, los gobiernos se han visto obligados a llevar a cabo una actuación rápida desarrollando medidas urgentes de contención del virus tales como la aplicación de restricciones a la libertad de movimiento de ciudadanos o el control y cierre de fronteras. Algunas de las medidas más restrictivas aplicadas hasta la fecha han sido adoptadas por los gobiernos europeos de Italia, España y Francia.

Todo ello, además de suponer una grave crisis sanitaria, está provocando duras consecuencias para la economía mundial. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la cuantificación del impacto económico derivado de la actual situación de pandemia debida al nuevo coronavirus es compleja, lo que da lugar a una gran incertidumbre sobre las perspectivas económicas y los riesgos de deterioro asociados. Esto puede poner en peligro tanto el crecimiento económico como la estabilidad financiera³.

Las primeras consecuencias se han visto reflejadas en ejemplos como los siguientes:

- ▶ La fuerte caída del mercado bursátil desde la fecha de identificación del brote (31 de diciembre de 2019). Algunos de los principales índices han experimentado caídas superiores al 30%: Dow Jones (~36%), Nikkei (~30%), FTSE (~34%), Euro Stoxx (~36%)⁴.
- ▶ La reducción por parte de las aerolíneas del número de vuelos como consecuencia del cierre de fronteras (p. ej., EE.UU. ha impuesto restricciones al tráfico aéreo procedente de Europa).
- ▶ La disminución drástica de la venta de automóviles (p. ej., caída del 92% en la venta de automóviles en China con respecto al mismo periodo del año anterior durante las dos primeras semanas de febrero)⁵.

Tal y como advierte el FMI, además de políticas económicas y medidas fiscales específicas, la aplicación de políticas de estabilidad monetaria y financiera adecuadas serán vitales para ayudar a sostener la economía mundial⁶. Por ello, tanto los gobiernos como diversas autoridades supranacionales (por ejemplo, ECB, EBA o ESMA) y nacionales (por ejemplo, BoE y Fed), están adoptando medidas para reducir el impacto en la economía real, como la suspensión de los pagos de hipotecas, la flexibilidad de los aplazamientos del pago de impuestos para las PYMES y los trabajadores autónomos, o la flexibilización de determinados requerimientos supervisores, entre otros. Este tipo de medidas se están adoptando con distinta intensidad en Europa, EE.UU. y Latinoamérica.

Finalmente, tanto la amenaza sanitaria que supone la expansión del nuevo virus como las medidas de contención adoptadas por las autoridades, suponen una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de las empresas.

La drástica disminución de la demanda de sus productos y servicios derivadas de las restricciones a la libre circulación de las personas y al cierre de comercios da lugar a fuertes tensiones de liquidez en las compañías. En algunos sectores las cadenas de suministro también se están viendo significativamente afectadas. Por otro lado, el cumplimiento de las medidas de confinamiento domiciliario supone una fuerte presión sobre la infraestructura de comunicaciones, lo que se une al reto de poder gestionar de manera masiva nuevas formas de trabajo en remoto (teletrabajo) a la vez que se establecen y monitorizan medidas para mitigar las amenazas a la salud de los empleados.

Para afrontar este escenario adverso y garantizar la continuidad de sus operaciones, las empresas deben llevar a cabo planes de choque en múltiples frentes (Organización y Recursos Humanos, Tecnología, Instalaciones, Proveedores y Comunicación) de forma coordinada, bajo un modelo de gobierno que gestione la crisis.

Este documento expone una visión de contexto general sobre las medidas adoptadas por las instituciones, con foco en Europa y América, así como de algunas de las principales implicaciones que tendrán las mismas en distintos sectores de la economía y específicamente en el sector financiero. Tras esta revisión general, el objetivo fundamental del documento se centra en ofrecer propuestas de actuación concretas dirigidas a las empresas para facilitar su gestión de la crisis y asegurar la continuidad de sus operaciones.

¹ OMS. (2020). *Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19)*.

² OMS. (11 de marzo de 2020). Discursos del Director General de la OMS.

³ OMS. (25 de marzo de 2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19). Situation Report – 65*.

⁴ Elaboración propia a partir de datos de Cotizaciones de Bloomberg (2020).

⁵ Bloomberg. (21 de febrero de 2020). *China Car Sales Slump 92% in First Half of February on Virus*.

⁶ FMI. (11 de marzo de 2020). Estabilidad monetaria y financiera durante el brote de coronavirus.

Medidas adoptadas e implicaciones



Medidas orientadas a la contención de la pandemia⁷

La rápida extensión del virus entre la ciudadanía, derivada de su carácter altamente contagioso y la existencia de largos periodos de incubación que pueden ser asintomáticos, ha dado lugar a que los gobiernos de los distintos países adopten medidas extraordinarias de control de la propagación mediante fuertes restricciones a la libertad de movimientos (entre otros, prohibición de viajes no imprescindibles, cuarentenas, confinamientos, suspensión de la enseñanza en centros escolares, cancelación de eventos, cierre de establecimientos abiertos al público que no sean de primera necesidad y cierre de fronteras). Simultáneamente, se han impulsado canales extraordinarios de comunicación para evitar la desinformación y el pánico.

En este sentido, se observa una reacción en cadena, adoptando los gobiernos medidas de mayor restricción tanto en tipología de medidas como en dimensión de la población afectada, a medida que la amenaza en cada país y en los países del entorno se hacía más evidente.

Cabe destacar que las medidas de restricción a la libertad de circulación de los ciudadanos, así como la paralización de actividades económicas que no sean de primera necesidad, presentan diversos niveles de intensidad en los países en función del nivel de extensión de la pandemia, si bien estas medidas se encuentran en constante evolución:

- ▶ Los países europeos han sido hasta la fecha los más golpeados por la pandemia fuera de Asia por lo que, en general, han sido de los primeros en adoptar medidas. Los gobiernos han emitido varias disposiciones comunes como la suspensión de la enseñanza de forma presencial o las restricciones en la actividad comercial, cultural, actividades y establecimientos de ocio, actividad hotelera y de restauración o de reunión en los lugares de culto y celebraciones de ceremonias civiles y religiosas.
- ▶ En el caso de Estados Unidos, el Gobierno Federal ha emitido recomendaciones a la ciudadanía y a los gobernadores estatales para que reduzcan la probabilidad

de contagio (p. ej., permanecer en casa si hay síntomas o evitar reuniones de más de 10 personas), así como recomendaciones a los gobernadores estatales para que en caso de detectar algún contagio en instalaciones escolares o de cualquier establecimiento donde puedan tener lugar aglomeraciones de personas, ordenen su cierre⁸. Además, a nivel estatal pueden decretarse medidas más restrictivas tales como, por ejemplo, la medida de confinamiento adoptada en California⁹, aislando de forma indefinida a 40 millones de personas.

- ▶ En Latinoamérica, las medidas que los gobiernos están tomando con carácter general son similares, como el cierre de centros educativos de todos los niveles, o el control o cierre de fronteras a personas procedentes de los países más afectados por el contagio.

Además de las medidas de contención, los gobiernos también han adoptado medidas para reducir el impacto socioeconómico que supone la gestión sanitaria del brote de SARS-CoV-2 y los esfuerzos por mantener la cuarentena.

En este sentido, diversos países europeos han tomado medidas para garantizar el suministro de servicios básicos (agua, gas y electricidad y –en algunos países, como es el caso de España– tecnología) para sectores vulnerables de la población. Adicionalmente, con distinta intensidad según las geografías, se están aplicando medidas específicas de apoyo económico o financiero, entre las que destacan:

- ▶ La aplicación de moratorias en el pago de cuotas hipotecarias para sectores vulnerables de la población en países como España o Italia.

⁷ Las medidas analizadas en este apartado están actualizadas a fecha de 25 de marzo 2020.

⁸ Gobierno de Estados Unidos (16 de marzo de 2020). *Coronavirus Guidelines for America*.

⁹ *Executive Department State of California* (19 de marzo de 2020). *Executive Order N-33-20*.

- ▶ El aplazamiento del pago de tasas y creación de líneas de crédito específicas para PYMES y trabajadores autónomos, con foco en los sectores más afectados, en países como España, Italia, Francia, Alemania o EE.UU.
- ▶ Medidas destinadas a paliar el incremento del desempleo y sus consecuencias, como la aplicación de incentivos a las empresas para el mantenimiento de los puestos de trabajo, la prohibición en Italia de ciertos despidos durante un periodo de 9 semanas, con la asunción por parte del Estado de los salarios en dicho periodo, la concesión de prestaciones contributivas por desempleo a los trabajadores afectados, y la flexibilización de los mecanismos de ajuste temporal de actividad para evitar despidos, incluyendo la adopción de ERTes, como es el caso de España o Francia, o la reducción de la jornada de trabajo.

Medidas con implicaciones en el sector financiero¹⁰

En este contexto, el sector financiero cumple un papel fundamental como canalizador del crédito a la economía real, transmitiendo las decisiones de política monetaria y otorgando un tratamiento preferente a los colectivos más afectados por la crisis al flexibilizar las condiciones sobre los préstamos previamente otorgados, así como concediendo nuevos créditos al amparo de las garantías y moratorias públicas.

En Europa y Norteamérica, en un escenario de tipos bajos como el actual, los bancos centrales cuentan con un menor margen de actuación en la adopción de medidas de política monetaria, si bien tanto la Reserva Federal (Fed) como el Banco de Inglaterra (BoE) han tomado medidas para la reducción de los tipos de interés. Asimismo, los bancos centrales están focalizando sus esfuerzos en la inyección de liquidez al sistema mediante

compra de deuda, acciones conjuntas de varios bancos centrales (Fed, Canadá, Inglaterra, Japón, Suiza y Banco Central Europeo) como la reducción del precio de los swaps de liquidez en dólares americanos, o la realización de permutas de valores gubernamentales.

Por otro lado, fruto del brote de coronavirus, las entidades financieras se enfrentan a una situación de estrés con impacto severo en el capital, la liquidez y en los principales riesgos que afrontan las entidades financieras (véase figura 1).

Por todo lo anterior, los reguladores y supervisores financieros vienen publicando medidas de diversa índole para aclarar el marco de actuación con el que cuentan las entidades financieras para poder seguir operando en las circunstancias actuales y favorecer la instrumentalización de las garantías y moratorias públicas.

Las medidas de regulación y supervisión del sector financiero como consecuencia del COVID-19 pueden diferir en las distintas geografías, si bien presentan en todas ellas los mismos objetivos. A título de ejemplo, a continuación se presentan las principales medidas adoptadas con foco fundamentalmente (aunque no solo), en la región europea:

- ▶ **Medidas con impacto en capital y liquidez:** en el ámbito europeo se permite la liberación de colchón de conservación de capital, flexibilización del colchón contracíclico de capital, flexibilización de los requerimientos de capital regulatorio (p. ej., mediante el uso parcial de instrumentos de capital de menor calidad

¹⁰ Las medidas analizadas en este apartado están actualizadas a fecha de 25 de marzo 2020.

Figura 1: impacto en capital, liquidez y principales riesgos



Fuente: elaboraci3n propia

como Common Equity Tier 1 –CET 1– para cumplir los requerimientos de Pilar 2) así como de la ratio de cobertura de liquidez (LCR). Adicionalmente, la EBA y el ECB recomiendan que todas las entidades se acojan a las disposiciones transitorias previstas para mitigar su impacto en el capital.

- ▶ **Flexibilización en el tratamiento de *non performing loans*:** aplicación de forma flexible de las guías europeas sobre NPL, aplicación de un tratamiento preferente para exposiciones sujetas a garantías y moratorias sobre el nivel mínimo de provisiones constituidas esperado, recomendación de dar prioridad al análisis de las exposiciones individuales que hayan tenido un impacto significativo de cara a la identificación de las exposiciones en incumplimiento, y aceptación de que las condiciones establecidas en las moratorias no conducirán necesariamente a la reclasificación de ningún préstamo en la definición de refinanciación.
- ▶ **Cálculo de provisiones bajo IFRS 9:** desde un punto de vista metodológico, los reguladores europeos proponen dar mayor peso a una perspectiva estable basada en la experiencia histórica de las entidades en la estimación de las pérdidas crediticias a largo plazo. El ECB proporcionará también escenarios macroeconómicos centrales para facilitar el cálculo de las provisiones y, por su parte, la EBA considera que las moratorias públicas o privadas no deben considerarse por sí mismas como un desencadenante automático del aumento significativo del riesgo de crédito.
- ▶ **Reporte supervisor:** el ECB, EBA, ESMA y BoE han proporcionado a las entidades de crédito cierto margen de actuación en las fechas de remisión de algunos informes de supervisión con el objetivo de que las entidades puedan centrarse en la continuidad de las operaciones.
- ▶ **Ejercicios de supervisión e inspección:** en la Unión Europea, el ECB ha pospuesto por 6 meses revisables los plazos relacionados con las inspecciones que ya ha llevado a cabo (p. ej., implementación de medidas correctivas por parte de las entidades y emisión de decisiones del TRIM). Además, los calendarios serán revisados con cada entidad en el marco del diálogo supervisor.
- ▶ **Ejercicios de *stress test* regulatorios:** la Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha aplazado el ejercicio previsto para este año a 2021, pero llevará a cabo un ejercicio adicional de transparencia en 2020 para proporcionar información actualizada a los participantes del mercado de las exposiciones de los bancos y la calidad de sus activos. El BoE, por su parte, ha anunciado la cancelación del *stress test* de 2020.
- ▶ Medidas de regulación y supervisión del mercado de valores:
 - La Autoridad Europea de Mercados y Valores (ESMA), en esta misma línea, considera que los emisores de instrumentos financieros, en su estimación de las

pérdidas crediticias bajo IFRS 9, deben tener en cuenta la naturaleza del shock económico provocado por el COVID-19 y el impacto que las medidas de apoyo económico tendrán en el riesgo crediticio a lo largo de la vida de los instrumentos financieros. Las proyecciones podrán basarse en información histórica.

- En determinados países, como es el caso de España, se establecen restricciones temporales para constituir o aumentar posiciones cortas en acciones cotizadas. En la misma línea, la Autoridad Europea de Mercados y Valores (ESMA) ha anunciado la exigencia temporal a los titulares de posiciones cortas netas en acciones negociadas en un mercado regulado de la Unión Europea (EU) de notificar a la autoridad nacional competente si la posición corta alcanza o supera el 0,1% del capital social emitido.
 - Adicionalmente, la ESMA ha emitido recomendaciones en relación con la divulgación de información al mercado, la presentación de informes financieros, la gestión de fondos y la planificación de la continuidad de las operaciones (planes de contingencia).
- ▶ **Recomendación general de implementación de planes de contingencia:** la recomendación de implementar planes de contingencia para asegurar la continuidad de las operaciones y minimizar los posibles efectos adversos de la pandemia, ha sido suscrita por otros organismos tanto en Europa como en América, como por ejemplo el Banco Central de Alemania (BaFin), el Consejo Federal de Análisis de Instituciones Financieras (FFIEC) en EE.UU. o la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) en Chile.



Propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones



La magnitud de la crisis derivada del COVID-19 y la rapidez con la que se perciben sus impactos, requiere la puesta en marcha de líneas de acción con carácter inmediato por parte de las compañías para asegurar la continuidad de sus operaciones.

Con este objetivo, dichas medidas debieran estructurarse en torno a un plan de continuidad de negocio que abordara tres ámbitos de actuación (véase figura 2):

- ▶ El establecimiento de un marco de gobierno de la crisis (a nivel estratégico, táctico y operativo) para la toma de decisiones de forma ágil, eficaz y coordinada.
- ▶ La determinación de los impactos potenciales sobre el nivel de servicio y las estrategias de mitigación que aseguren la continuidad del negocio de los procesos críticos, así como la adaptación de la compañía al nuevo contexto.

- ▶ La generación de planes de actuación transversales cuyo papel sea asegurar los medios y la logística requeridos por las estrategias de continuidad de los procesos críticos.

En los siguientes apartados se desarrollan determinadas medidas para cada uno de los citados ejes de actuación.

Modelo de gobierno

Uno de los primeros pasos a abordar sería el diseño e implantación de un modelo de gobierno que tuviera como meta garantizar la unidad y coherencia en la toma de decisiones.

Para esto, tal y como se ha mencionado anteriormente, sería necesario definir la estructura a nivel estratégico, táctico y operativo para coordinar la gestión de la continuidad de las operaciones:

Figura 2: ámbitos de actuación



- ▶ A nivel estratégico, el modelo de gobierno abordaría la creación de un Comité de Crisis COVID-19, integrado por el CEO y por otros miembros del Comité de Dirección. Este comité asumiría la gestión de la crisis provocada por el brote en primera instancia y coordinaría las distintas mesas de trabajo. Adicionalmente, el Comité revisaría diariamente la situación de las operaciones y aprobaría acciones y respuestas ante nuevos eventos (nuevas instrucciones de las autoridades sanitarias, incidencias críticas surgidas, etc.).
- ▶ A nivel táctico, procedería constituir mesas de trabajo que asegurasen el buen funcionamiento de los medios de producción (Organización y Personas, Tecnología, Instalaciones y Proveedores, así como coordinar la Comunicación). Estas mesas de trabajo definirían actuaciones específicas en coordinación con las áreas de negocio y soporte de las compañías.
- ▶ Por último, a nivel operacional, cada una de las áreas relevantes de negocio y soporte evaluaría los impactos y principales debilidades de los procesos críticos derivados de la crisis y definiría planes de acción específicos que favorecieran la continuidad de las operaciones en sus distintos ámbitos de actuación –todo ello en coordinación con las mesas de trabajo– para asegurar la ejecución rápida y eficiente de los planes de acción aprobados por el Comité de Crisis.

Impactos y estrategias en la continuidad de las operaciones

Las medidas de contención adoptadas por las autoridades tendrán dos impactos fundamentales en la continuidad de las operaciones. Por un lado, se prevén disminuciones significativas en la demanda de productos y servicios –salvo en aquellos que sean de primera necesidad y en los que incluso podría aumentar (alimentación, productos farmacéuticos y sanitarios, tecnología)–, lo que derivaría en potenciales dificultades en las compañías para atender a sus pagos (crisis de liquidez). Por otro lado, las restricciones a la movilidad de los empleados podrían impactar en la capacidad para mantener el nivel de servicio, debido a las dificultades operativas ocasionadas en algunos puntos de la cadena de valor.

Por lo tanto, las empresas deberían valorar dónde residen las principales fragilidades para la continuidad de sus operaciones ante la pandemia y definir la estrategia para su mitigación.

Ámbitos de actuación

Las áreas de negocio y soporte deberían contribuir a identificar las vulnerabilidades para cada uno de los procesos críticos dentro de su ámbito, así como la situación de las funciones asociadas a dichos procesos críticos (capacidades actuales para su trabajo en remoto, personal mínimo viable para su ejecución y empleados críticos para asegurar la continuidad de las operaciones).



Figura 3: oportunidades en la adaptación de la oferta de productos

Segmento		Oportunidad
General		<ul style="list-style-type: none"> Foco en canalización de ayudas financieras gubernamentales en todos los países
Banca	Retail	<ul style="list-style-type: none"> Payment holidays para préstamos e hipotecas Productos vinculados a liberar equity de real estate: remortgaging Reducción cobro comisiones por impagos Reestructuración de deuda proactiva para evitar mora Acceso a depósitos y productos de ahorro sin penalización Refuerzo de prestamos preconcedidos
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Líneas de liquidez de circulante Canalización de líneas de crédito de gobierno Préstamos específicos para compra de material tecnológico para refuerzo trabajo remoto Autorenovaciones de líneas con mismas condiciones
Consumer Finance	Retail	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de preconcedidos para clientes existentes Reembolso de comisiones de tarjetas Nuevas tarjetas revolving y pago aplazados para uso en supermercados Aumento de límites en tarjetas y tarjetas prescriptor Extensión periodo de pago de crédito Mejora temporal de condiciones en productos
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Líneas de liquidez a dealers (clientes y no clientes que no puedan acceder a financiación de la marca)
Seguros	Retail	<ul style="list-style-type: none"> Revisión coberturas por pandemia y add ons Revisión cobertura en centros privados y upgrade Nuevos productos de seguros de viaje
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Add on en primas por responsabilidad civil para segmentos especiales Pólizas de empresa y cobertura de acceso a edificios, etc.
Telco	Retail	<ul style="list-style-type: none"> Extensión planes de datos Liberación de contenidos digitales
	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Extensión banda a clientes de empresas (para garantizar acceso remoto)
Energía	Gas & Electricidad	<ul style="list-style-type: none"> Payment holidays para clientes vulnerables Reducción cobro comisiones por impagos
	Oil	<ul style="list-style-type: none"> Repercusión en el precio final de carburante en estaciones de servicio de bajadas de precio de barril de petróleo Cierre de acuerdos de suministro con grandes clientes asegurando el servicio

Fuente: elaboración propia.

Los gaps identificados se priorizarían para focalizar acciones sobre los mismos, estableciéndose estrategias propias del área, así como otras encaminadas a asegurar la logística de sus actividades, en coordinación con los planes de acción transversales a toda la empresa (Organización y Personas, Tecnología, Infraestructuras, Proveedores y Comunicación).

A continuación, se reflejan algunos de los impactos más relevantes por tipo de área.

Impactos en Negocio

- ▶ **Cartera de productos:** en este contexto aparecen ciertas oportunidades de apoyar a la sociedad y generar negocio, mitigando los impactos de esta crisis. En este sentido, las empresas deberían plantearse adaptar la oferta de productos existentes a través de condiciones más flexibles, así como, en algunas industrias como el sector financiero, crear nuevos productos que faciliten la canalización de las ayudas gubernamentales a la economía real (véase figura 3).

- ▶ **Modelo de distribución:** las compañías deberían reevaluar el modelo de atención para el momento actual, reforzando los canales remotos (internet, call center) frente a presenciales. En este sentido, el traslado de un elevado volumen de operativa (en número y tipología) pondrá a prueba las capacidades de los modelos remotos, por lo que su rendimiento debería ser objeto de monitorización permanente.

En el caso de que, en función del tipo de actividad, las empresas sigan desarrollando actividad presencial, estas deberían evaluar concentraciones y cierre temporal de ciertas ubicaciones (p. ej., en el caso de oficinas bancarias). En este caso, podría plantearse la viabilidad del redireccionamiento del personal que realiza la atención presencial hacia la atención a distancia y mantener el contacto con los clientes caracterizados en modalidad de teletrabajo, asegurando la formación e infraestructura técnica y de comunicaciones adecuada para el trabajo en remoto.

- **Plan comercial y promoción:** en función del contexto, sería recomendable que las compañías revisaran proactivamente sus planes comerciales, revaluando sus campañas y agenda comercial. Asimismo, sería necesario un seguimiento reforzado de la actividad para la rápida toma de decisiones en función de la evolución de la situación e incrementar la proactividad en la comunicación con el cliente (p. ej., comunicaciones a clientes transmitiéndoles tranquilidad e información sobre cómo seguir interactuando con la empresa a través de los canales disponibles, sobre los nuevos productos o sobre las medidas de responsabilidad social habilitadas por la compañía).

Impactos en Riesgos

- **Riesgo de Liquidez:** derivado de los efectos adversos en la economía producidos por la crisis, resulta crítico gestionar las métricas e indicadores de liquidez para dar cobertura a las necesidades de las compañías. En este sentido, fortalecer la revisión de la posición de liquidez, establecer o revisar los planes de contingencia de liquidez identificando y cuantificando medidas a corto plazo, y realizar proyecciones y escenarios de estrés de liquidez, son algunas de las medidas a realizar para la mitigación de este riesgo. En paralelo, sería necesario garantizar el soporte a la generación de información de gestión diaria para monitorizar la situación de liquidez, así como, en el caso de la industria financiera, a la información regulatoria correspondiente (véase figura 4).

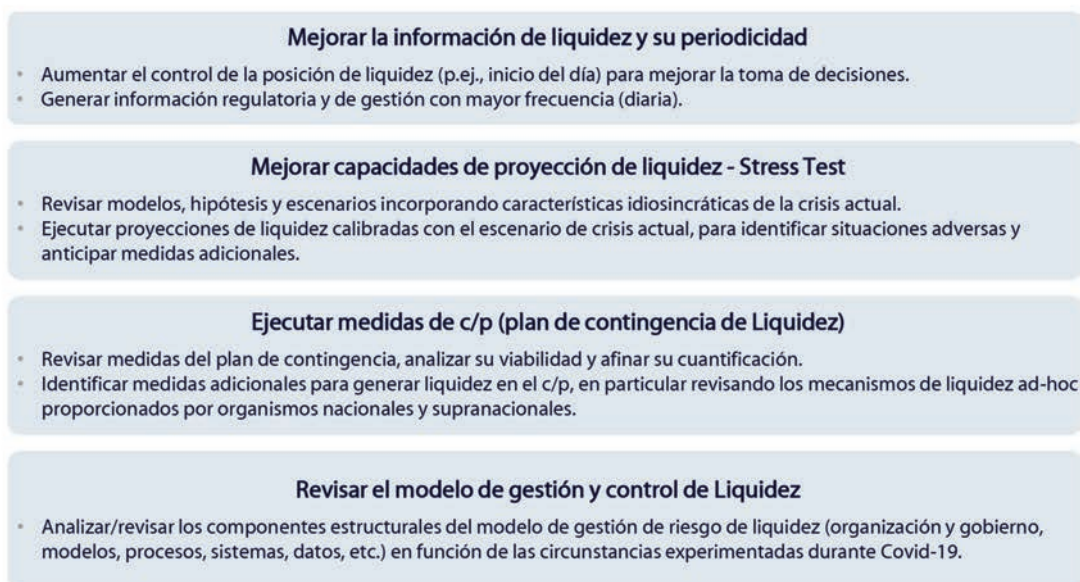
La generación de escenarios de liquidez debería ser consistente con las hipótesis y metodologías de proyección de escenarios de resultados y de capital que se desarrollan en los siguientes apartados.

- **Riesgo de Crédito:** caídas relevantes de la demanda, junto con interrupciones de las operaciones por parte de los clientes, podrían derivar en un fuerte deterioro de la solvencia de estos y, por lo tanto, en un repunte del riesgo de crédito de la compañía. En este sentido, las empresas deberían revisar su apetito y sus políticas de riesgo de crédito derivados de la nueva situación, diferenciando las dificultades estructurales de los clientes de las coyunturales, y valorando adecuadamente el impacto de las acciones recuperatorias a realizar.

Adicionalmente, tal y como ha quedado reflejado en el apartado de “Medidas con implicaciones en el sector financiero”, en el caso de la industria financiera la normativa emergente en materia de solvencia y tratamiento de NPLs condicionará las estimaciones de capital y provisiones, así como los procesos operativos y de reporting asociados.

- **Riesgos no financieros:** el funcionamiento en circunstancias de excepción podría incrementar la vulnerabilidad de las actividades ante errores o fraudes, lo que determinaría la necesidad de implementar y reforzar los controles preventivos. Asimismo, la situación de especial vulnerabilidad en la que podrían encontrarse determinados colectivos de clientes, requeriría analizar cuidadosamente las implicaciones de las medidas

Figura 4: líneas de acción en el ámbito de liquidez



Fuente: elaboración propia.



recuperatorias a realizar para evitar que la gestión de la crisis derivara en un mayor riesgo reputacional o en incurrir en un riesgo de conducta (véase figura 5).

Impactos en Finanzas

- ▶ **Proyecciones de resultados:** en función de los impactos previstos en el negocio, así como de la evolución de la solvencia y liquidez de los clientes de la compañía, sería necesario realizar nuevas proyecciones de resultados en diferentes escenarios de magnitud y duración de la crisis.
- ▶ **Continuidad de los procesos de reporting:** asegurar la continuidad del reporte regulatorio, de la información de gestión prioritaria (poniendo foco en el seguimiento de la producción de los canales digitales) y del reporting contable, debería ser otra de las prioridades por parte del área de Finanzas.
- ▶ **Impactos contables:** algunas medidas tomadas por los gobiernos tales como las moratorias de pagos, tendrían potencialmente un impacto contable en materia de provisiones, lo que daría lugar a cambios en los sistemas operacionales y de reporting contable.

Figura 5: equilibrio en la gestión de los riesgos



Fuente: elaboración propia.

Impactos en la gestión del Riesgo de Liquidez

Uno de los aspectos que genera mayor preocupación es la gestión de la liquidez, así como el análisis del riesgo derivado de no poder cumplir con los pagos en el corto plazo. En este contexto, las compañías deben llevar a cabo distintas iniciativas encaminadas a evaluar su posición de liquidez y mejorar la información de gestión con la que cuentan en base diaria, realizar análisis de sensibilidad y stress test que faciliten la proyección de la situación de liquidez bajo distintos escenarios, visitar planes de contingencia para identificar y activar medidas de mejora de la liquidez a corto plazo, así como, en los sectores regulados, generar la información regulatoria requerida.

Para llevar a cabo una adecuada gestión de la liquidez, resulta fundamental en primer lugar centralizar y controlar la posición de liquidez con base diaria para asegurar y facilitar la toma de decisiones oportunas. Para ello, aquellas compañías que no estén calculando a día de hoy dicha posición con base diaria, deberán recopilar la información de forma táctica, y desarrollar sistemas de soporte para la centralización de los datos, a la vez que se lleva a cabo un desarrollo ágil de la metodología de cálculo de la posición. Con el objeto de garantizar la calidad de la información obtenida resulta conveniente realizar pruebas piloto sobre escenarios ciertos que permitan un contraste expreso de la metodología, y la generación de resultados bajo escenarios reales para la posterior presentación de resultados a la dirección.

Una vez obtenida la posición de liquidez en base diaria, resulta crítico mejorar las capacidades de obtención de proyecciones de liquidez para distintos horizontes temporales y bajo distintos escenarios. Para ello es preciso revisar los modelos, hipótesis y metodologías de stress test disponibles en cada entidad, adaptarlas a las características idiosincráticas del contexto actual, y realizar un contraste rápido de la calidad de las previsiones realizadas y simulaciones de escenarios de liquidez bajo condiciones de estrés. Una vez más, es posible que en primera instancia la recopilación de información y adaptación de los modelos y motores actuales deba apalancarse en soluciones tácticas, dejándose para una fase posterior el desarrollo de soluciones más estructurales.

La revisión del plan de contingencia debe contemplar en primera instancia la identificación de las exposiciones de aquellas partidas que pueden ser más vulnerables por la crisis COVID-19 (p. ej., impagos o disposiciones extraordinarias de líneas por parte de empresas que puedan verse más afectadas en este contexto, disminución brusca de saldos de depósitos a la vista, etc.) así como el análisis de las medidas recogidas en dicho plan a la luz de las circunstancias derivadas de la crisis, evaluando su razonabilidad y adecuación en el nuevo contexto, así como la cuantificación de su potencial impacto. Asimismo, es necesario identificar y actualizar medidas adicionales en el corto plazo, como pueden ser la pertinencia del uso de mecanismos de liquidez ad-hoc proporcionados por organismos nacionales y supranacionales, u otras medidas potenciales relativas a movilización de activos, etc.

Finalmente, la experiencia pasada ha demostrado la importancia del monitoreo estrecho de la liquidez en situaciones de estrés. Por ello, distintos organismos supervisores requieren un seguimiento diario de la liquidez en base a distintos ejes, que obliga a la generación de determinada información (escaleras de vencimientos, información de colaterales, etc.) en base diaria o en determinadas ocasiones, intradía. En este sentido la generación de informes regulatorios y de gestión diariamente precisará de la modificación de determinados procesos de las compañías, que parte de la definición de los parámetros y las métricas de los informes específicamente requeridos para el análisis del contexto actual. En ocasiones, considerando la limitación de tiempo disponible, será preciso abordar la generación de estos informes a través de aproximaciones tácticas, que deberán contemplar el análisis de fuentes de información y disponibilidad de la misma analizando posibles gaps, la extracción de información de dichas fuentes definiendo proxies para cubrir posibles limitaciones en la información disponible, y el desarrollo de procesos de cálculos y generación de informes. En una fase posterior se abordaría la implementación de procesos estructurales, en los que se revisen los procesos de generación de información, se automatice la generación de los informes definidos y se definan e implementen sistemas de alertas.



Impactos en la gestión del Riesgo de Crédito

Las consecuencias económicas de la pandemia pueden tener un mayor impacto sobre el riesgo de crédito, derivado de la reducción de la actividad económica y del ajuste de la capacidad productiva. Asimismo, se ha de considerar que, en este contexto, algunas empresas y personas físicas necesitan contar con acceso a financiación para disponer de recursos que permitan financiar aquellos sectores y actividades que mantienen o aumentan su actividad productiva.

En los distintos ámbitos geográficos se han adoptado diferentes medidas con el objetivo de mitigar el impacto sobre el riesgo de crédito, entre las que destacan las siguientes:

- ▶ Iniciativas para mitigar el posible incremento de los incumplimientos, como la moratoria sobre los créditos hipotecarios a determinados colectivos o la concesión de créditos avalados por el Estado.
- ▶ Iniciativas relacionadas con la clasificación contable y tratamiento de provisiones: se han excluido las hipotecas sujetas a la moratoria de su clasificación como NPL, así como de la aplicación del backstop. En relación con las provisiones, el ECB proporcionará escenarios macro para el cálculo del forward looking, y se limita la clasificación en stage 2 para las operaciones afectadas por la pandemia.
- ▶ Iniciativas relacionadas con los requerimientos de capital: se ha suspendido la aplicación del buffer contracíclico y del mismo modo, se prevé la aplicación de disposiciones transitorias que permitan reducir el impacto en capital para evitar su proclicidad.

En este contexto, los mayores retos para las entidades financieras se pueden sintetizar en 3 bloques:

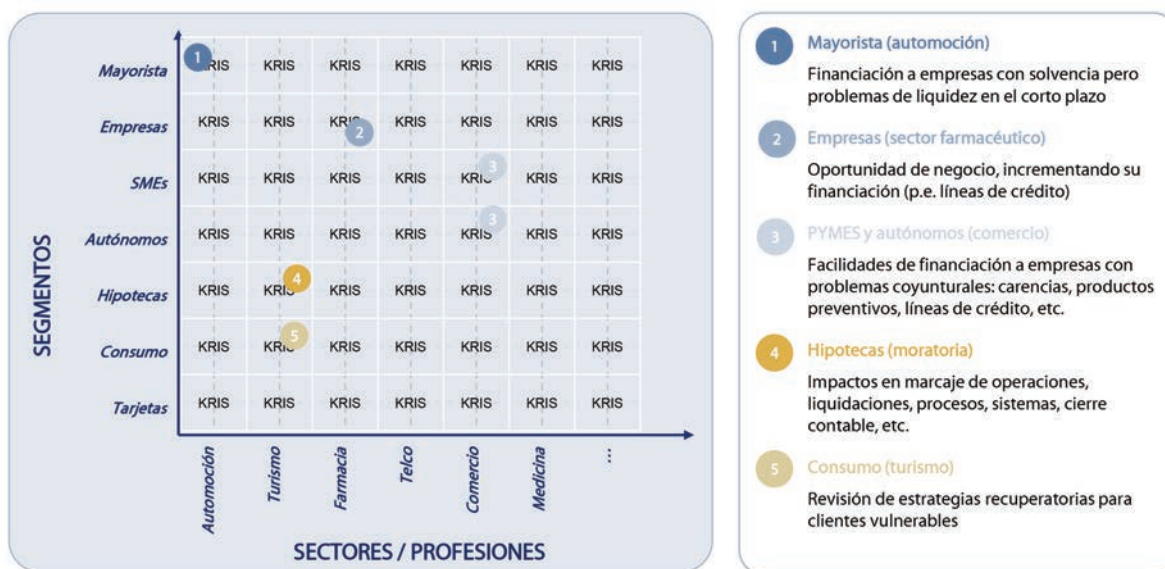
- ▶ La incorporación de las medidas relativas al riesgo de crédito, así como su aprovechamiento para la gestión;
- ▶ el control del riesgo de crédito con una visión anticipativa de los posibles escenarios que pueden producirse; y
- ▶ el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, prestando apoyo a la sociedad.

Ante estos retos, se pueden desarrollar proyectos específicos que permitan controlar el riesgo y detectar y explotar las oportunidades de negocio. Estos proyectos pueden abordarse en tres fases diferenciadas:

La primera fase se basa en realizar un diagnóstico, poniendo foco en el análisis de escenarios y en la evaluación de impactos, que permita disponer de una visión sobre cómo puede afectar el incremento de NPLs, de provisiones o de capital a las distintas carteras en relación con los presupuestos pre-crisis. Este análisis puede realizarse poniendo especial foco tanto en grupos específicos de clientes o carteras con mayor vulnerabilidad, como en grupos que presenten oportunidades de negocio.

La segunda fase incluye la definición de un conjunto de acciones para apoyar a los colectivos sensibles, respaldadas por la regulación, como la concesión de carencias, reestructuraciones, o a través de la oferta de productos preventivos (véase la figura inferior). En la misma línea, para los grupos identificados como oportunidades se puede diseñar una oferta de ciertos productos, tales como líneas de crédito para los sectores que sigan operando, así como acciones para capturar la demanda cuando se reactive la actividad.

Definición de acciones en función de clusterización de la cartera (ejemplos ilustrativos)



Fuente: Elaboración propia.

- ▶ **Financiación de la crisis:** finalmente, sería necesario asegurar la financiación para las iniciativas de refuerzo establecidas (de canales, de comunicación, etc.).

Impactos en Operaciones

- ▶ **Ajustes de capacidad:** las empresas deberían proceder a realizar ajustes de capacidad para alinearse a los cambios en la demanda generados y previstos en el medio plazo por la situación de crisis (véase figura 6). Para ello, sería preciso acometer una priorización de servicios y realizar ajustes en aquellos que sean despriorizados, mediante el cese temporal o la dilatación de acuerdos de nivel de servicio. Ello requeriría anticipar comunicaciones a clientes, asegurar la coordinación con los BPO's y garantizar el traspaso de *know-how* entre unidades de *back-office*.
- ▶ Activación o refuerzo de servicios operativos: la derivación de operativa hacia canales no presenciales y la gestión de la actividad mediante teletrabajo, podría dar lugar a la necesidad de activar o reforzar servicios por parte del área de Operaciones, tales como la atención de consultas a los clientes, empleados o proveedores (p. ej., implantación de chatbots para resolución de consultas) o la articulación de servicios operativos de gestión de la crisis como apoyo a la labor de otras áreas (gestión de formularios de autorización de teletrabajo, construcción de cuadros de mando específicos para gestión de la crisis, generación de listas de clientes más vulnerables, etc.).

Planes de actuación transversales

En los siguientes sub-apartados se desarrollarán los bloques relativos a los distintos planes de acción transversales. El

objetivo de dichos planes es asegurar que los recursos disponibles (humanos, tecnológicos y materiales) garanticen el cumplimiento de las estrategias de continuidad de las operaciones que hubieran sido definidas y que la comunicación interna y externa se coordine en consonancia.

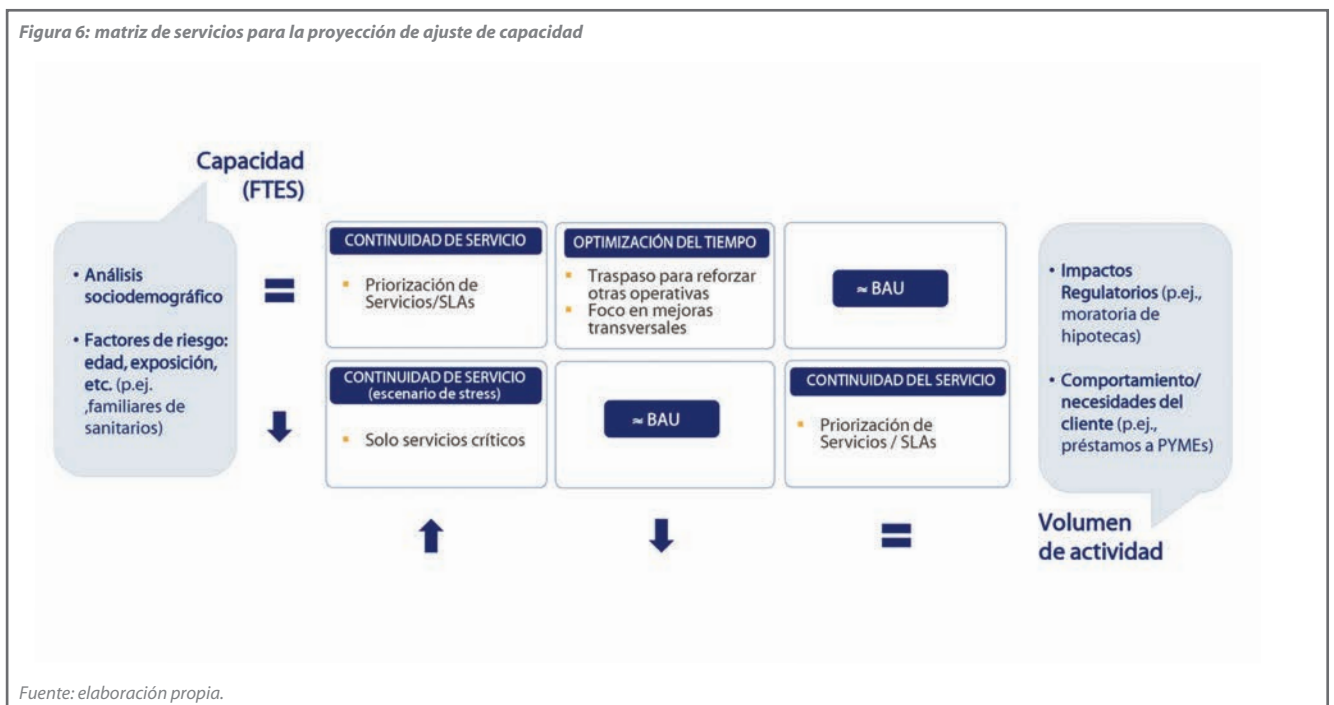
Organización y personas

El plan de continuidad de Organización y Personas tendrá como misión asegurar la protección de la salud de los empleados y el cumplimiento de las instrucciones provenientes de las autoridades competentes y compatibilizar ambos objetivos con la continuidad de las operaciones de la compañía. En este ámbito, la coordinación con los representantes de los trabajadores será necesaria en todo momento, teniendo en cuenta los impactos legales de las medidas laborales de excepción.

Entre las líneas de acción a abordar en este ámbito figurarían las siguientes:

1. Identificación de colectivos de actuación prioritaria para la aplicación de medidas preventivas ante la posibilidad de contagio o bien por encontrarse en situación de mayor desprotección: i) empleados críticos para la continuidad de las operaciones; ii) empleados vulnerables que entren en los parámetros de población de alto riesgo por razones de edad o patologías previas y iii) profesionales desplazados o que se encontraran en situación de tránsito para asegurar su protección (coberturas médicas suficientes, instalaciones, etc.). Asimismo, sería conveniente identificar las funciones no críticas o que por motivos de actividad sean susceptibles de interrumpirse.

Figura 6: matriz de servicios para la proyección de ajuste de capacidad



Fuente: elaboración propia.

Proyección del balance y P&L

La gestión de las consecuencias económicas descritas, derivadas de la pandemia del SARS-CoV-2, requiere que se realicen ejercicios para anticipar el impacto que dichas consecuencias tienen sobre el balance y la cuenta de resultados. Estos ejercicios de proyección permiten evaluar cuáles van a ser las necesidades de las empresas, así como identificar potenciales oportunidades, tales como nichos de clientes que aumentan su demanda, así como preparar a la entidad de cara a afrontar el escenario de vuelta a la normalidad cuando el escenario se modifique.

Sin embargo, esta proyección requiere la adaptación de las herramientas de análisis, en dos sentidos:

- ▶ Por un lado, es necesario realizar un análisis suficientemente granular, para evitar que los patrones individuales no se aprecien en el agregado, así como realizar análisis más frecuentes cuando las condiciones del entorno se modifiquen.
- ▶ Por otro lado, se necesitan nuevos drivers que permitan proyectar las cuentas financieras a corto y medio plazo, así como incorporar de manera prospectiva la evolución tanto de la pandemia como de las medidas adoptadas.

Para abordar esta adaptación se requiere llevar a cabo un proceso iterativo de desarrollo que permita ir afinando los análisis, priorizando segmentos, geografías y variables, al mismo tiempo que se revisan las hipótesis de proyección.

Desde un punto de vista del proceso, se ha de reforzar el gobierno de modelos en cuestiones como la frecuencia, el horizonte

temporal, las variables proyectadas, y la definición de aspectos cualitativos, para mantener la coherencia entre las proyecciones de balance y P&L con las realizadas por otras áreas (como, por ejemplo, el análisis y proyecciones de liquidez).

En la ejecución de los ejercicios, es necesario definir en primer lugar los escenarios por zona geográfica. Posteriormente, se deben segmentar las variables financieras, así como seleccionar los grupos sobre los que se realizarán las proyecciones, según el tipo o el segmento del cliente, el tamaño, el ámbito geográfico o el sector, entre otros. En esta etapa se debería poner mayor foco en aquellos grupos que, por sus características, y en función del impacto que se registre en el escenario, requieran actuaciones específicas. Finalmente, a través de enfoques de proyección cualitativos y cuantitativos, se pueden realizar proyecciones de las variables relevantes, diferenciando entre la evolución del stock anterior a la pandemia de la nueva producción ocurrida durante este período.

Por último, los resultados de las proyecciones se agregan e incorporan en la simulación de la evolución del balance y la cuenta de resultados, de forma que se pueden comparar entre distintos escenarios, así como con los presupuestos previos a la pandemia. Asimismo, se pueden afinar los análisis a través de la corrección experta de las sendas proyectadas.

Una vez completado el proceso anterior, esta metodología se puede incorporar en una herramienta táctica que permita parametrizar cada una de las fases, así como configurar distintas parametrizaciones, para obtener proyecciones y resultados de manera automática.



2. Para cada uno de los colectivos anteriores y teniendo en cuenta la infraestructura técnica disponible, la situación de las instalaciones y las instrucciones de las autoridades, se precisará una revisión de las distintas alternativas laborales existentes –establecimiento de turnos, jornadas parciales, teletrabajo - y, en caso de que las condiciones de actividad y liquidez de la compañía lo exijan, expedientes temporales de regulación de empleo.
3. Adicionalmente, se debería proceder cuanto antes a la toma de control efectiva del teletrabajo, implementando medidas como el control de ubicaciones y teléfonos o las instrucciones de coordinación diaria con los equipos (véase figura 7).
4. Finalmente, y en función de lo anterior deberían definirse con rapidez y comunicarse clara y proactivamente a los empleados protocolos sencillos que detallaran las medidas de contingencia (p. ej. en relación a viajes, desplazamientos, reuniones, acceso a las instalaciones, acciones ante contagio, comunicaciones con el servicio médico, mecanismos de control del desempeño, etc.), siempre en estricto cumplimiento de la normativa laboral (véase figura 8).

Tecnología

El plan de actuación tecnológico tendrá como prioridad la continuidad y seguridad del mantenimiento de la infraestructura técnica, asegurar el soporte tecnológico de las comunicaciones para el teletrabajo y dotar de herramientas específicas propias de la gestión de la crisis.

Las líneas de acción a abordar se sustentarán sobre los cuatro ejes fundamentales:

1. Continuidad de la Tecnología, garantizando el mantenimiento de la infraestructura tecnológica crítica ante potenciales contagios del personal del área de Tecnología o restricciones de movimientos para el desarrollo de sus funciones.
2. Plan de acción de Comunicaciones, asegurando el acceso en remoto a las herramientas corporativas (portátiles en domicilios, conexiones desde domicilios, VPNs, etc.) y el funcionamiento de las herramientas colaborativas (p. ej., video y teleconferencias, aplicaciones para compartir documentos, etc.). Para ello, será necesaria la revisión de la concurrencia de usuarios y la potencial restricción de las transacciones o consultas más pesadas y que sean prescindibles, así como el refuerzo de la asistencia técnica en remoto.
3. Herramientas específicas soporte a la gestión de la crisis, tales como sistemas de seguimiento del teletrabajo y soluciones soporte (p. ej., mediante apps) a los comités de gobierno de la crisis (gestión de convocatorias, comunicados, alertas) o a la comunicación con los empleados (reporte de incidencias, disponibilización de protocolos, chatbots de búsqueda de documentos y resolución de dudas o consultas médicas, reportes de estado de salud, flujos de solicitud de trabajo en remoto, etc.).
4. Refuerzo de la seguridad de la información, mediante la revisión de posibles brechas en el uso de la infraestructura de comunicaciones de contingencia frente a intrusiones o ataques.

Figura 7: gestión del teletrabajo

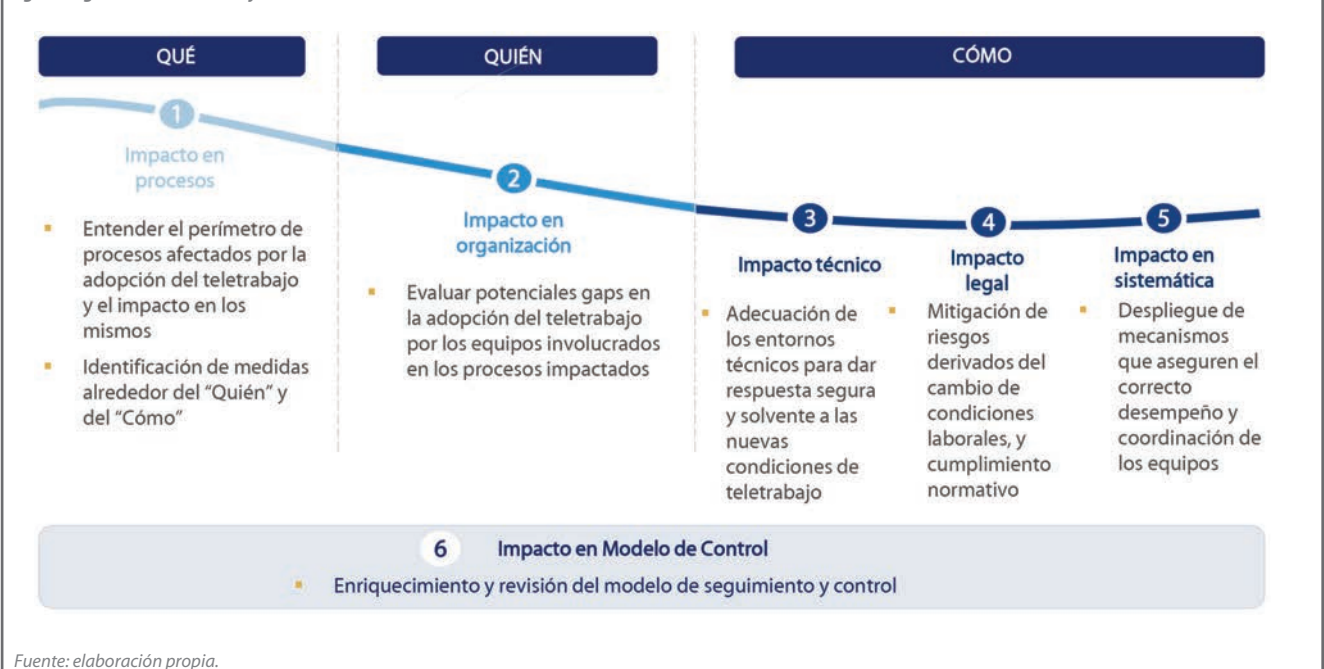
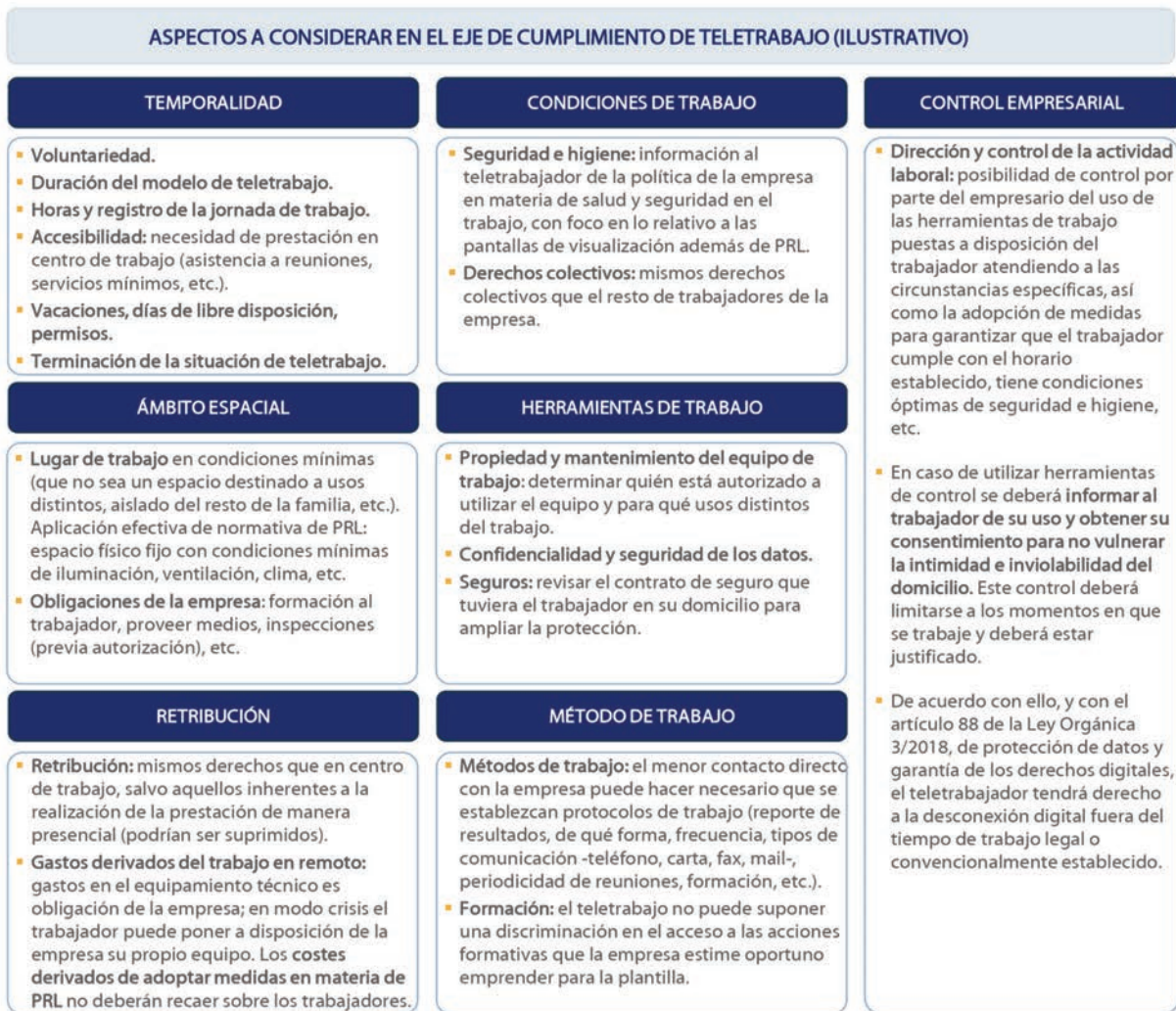


Figura 8: aspectos a considerar en el ámbito de cumplimiento del teletrabajo



Fuente: elaboración propia.

Figura 9: plan de respuesta IT para asegurar la continuidad de las operaciones en las entidades financieras



Fuente: elaboración propia.



Instalaciones

El plan de acción de instalaciones tendrá como objetivo principal garantizar la seguridad de las infraestructuras desde el punto de vista sanitario, en cumplimiento de las instrucciones decretadas por las autoridades para la contención de la pandemia.

Para ello, los protocolos de acceso y sanitarios sobre las infraestructuras deberían ser revisados contemplando, entre otros, los siguientes aspectos:

- ▶ Revisión de los controles de acceso a las oficinas e instalaciones;
- ▶ Flexibilización de horarios para evitar aglomeraciones en horas punta;
- ▶ Coordinación con empresas de limpieza para asegurar los protocolos reforzados;

- ▶ Establecimiento de protocolos para asegurar distancias correctas entre empleados y adecuar las zonas de seguridad entre empleados y clientes.
- ▶ Asegurar el abastecimiento de materiales cruciales de higiene como dispensadores de gel hidroalcohólico, guantes de látex o mascarillas.

Proveedores

La externalización o participación de los proveedores en los procesos de la compañía – y en especial los que intervienen en los procesos críticos - conllevará abordar en qué medida dichos proveedores se encuentran preparados para hacer frente a la situación actual, tanto desde el punto de vista de su viabilidad financiera como de la seguridad en la continuidad de sus operaciones.

Las líneas de actuación a abordar con relación a los proveedores se estructuran en los siguientes ejes:

- ▶ Entendimiento de la situación de los proveedores actual (posición y previsión de liquidez, líneas de actividad más afectadas por la crisis, impacto en la continuidad de sus recursos por bajas, etc.) y prevista en los próximos tres meses.
- ▶ Revisión de la homologación del sistema de gestión de continuidad de negocio de proveedores críticos considerando el contexto actual, en el que la naturaleza y escala de los riesgos han variado sustancialmente.
- ▶ Revisión de la capacidad del proveedor para prestar el servicio en las condiciones fijadas en el escenario de contingencia, con un seguimiento reforzado para anticipar cualquier problema no reportado.
- ▶ Puesta en marcha de protocolos ágiles de comunicación y gestión de incidencias con proveedores.
- ▶ Revisión de los planes de salida definidos para proveedores críticos en el caso de que se detecten riesgos relevantes o un deterioro significativo de la calidad de servicio y puesta en marcha de contrataciones de proveedores alternativos, en su caso.

Comunicación

En una situación de crisis, mantener una impecable comunicación tanto interna (mensajes adecuados y mecanismos ágiles de difusión de la información) como externa (explicaciones oportunas al mercado y autoridades) son esenciales para alinear a las personas en la resolución de la crisis y mantener la confianza de los mercados.

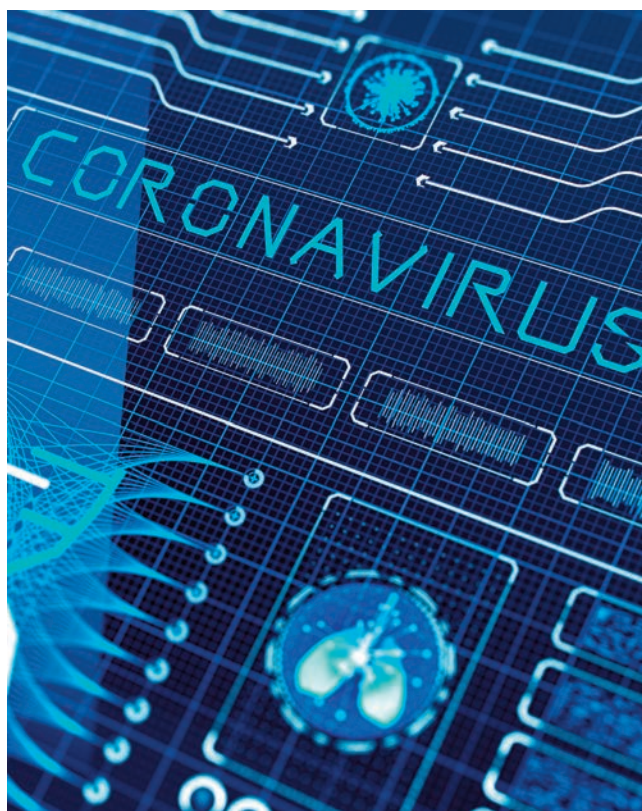
La comunicación interna es esencial para anticiparse al miedo y la ansiedad de los empleados y evitar rumores e información errónea, por lo que deberían planificarse las comunicaciones para remitir a los empleados la información disponible y de utilidad tanto sobre la pandemia (en especial, medidas sanitarias) como sobre la gestión interna de la crisis. En este sentido, algunas de las acciones a abordar serían las siguientes:

- ▶ Identificar fuentes fiables para obtener información oportuna y precisa sobre la pandemia y los recursos disponibles.
- ▶ Asegurar la adecuada difusión de materiales informativos (p. ej., síntomas, modos de transmisión, protección personal y familiar, etc.), así como material sobre el plan de preparación y respuesta ante la pandemia.

- ▶ Poner en marcha líneas de comunicación alternativas: telefónicas, sitios web dedicados o apps para empleados.
- ▶ Comunicar a los empleados los protocolos definidos (contagios, acceso a instalaciones, teletrabajo, desplazamientos, etc.), y los tutoriales para trabajo en remoto y seguimiento de la actividad.

Las líneas de acción a abordar en el plan de comunicación externa deberán considerar los siguientes ejes:

- ▶ Cooperar estrechamente con distintos agentes externos para compartir los planes de pandemia con los principales grupos de interés (autoridades, inversores y aseguradoras, principalmente).
- ▶ Colaborar con autoridades sanitarias, agencias de salud pública y/o personal de respuesta a emergencias.
- ▶ Compartir mejores prácticas con otras empresas y asociaciones del sector.
- ▶ Asegurar que se dispone de información actualizada y adecuada de los contactos externos clave.



Reflexiones finales



Nos encontramos en una situación de gran incertidumbre sobre las implicaciones económicas que se derivarán de esta pandemia a nivel mundial, las cuales dependerán de la intensidad de la crisis y de su duración, del tiempo que estén en vigor las medidas de restricción adoptadas por los gobiernos y de la destrucción de tejido productivo que se produzca como consecuencia de ellas.

Para responder a la crisis tanto en términos sociosanitarios como económicos, se requiere una respuesta contundente, coordinada y eficaz desde distintos ámbitos de actuación:

- ▶ Por parte de la comunidad científica, el descubrimiento de una vacuna y otras medidas de prevención y cura efectivas, serán esenciales para contener el avance de la pandemia y mitigar a futuro potenciales casos de mutación del virus. En el mismo sentido, los gobiernos y las autoridades sanitarias deberán continuar dando instrucciones, conforme a criterios científicos objetivos, sobre las medidas de aislamiento a aplicar en cada caso, y deberán asegurar la disponibilidad de medios sanitarios personales y materiales (mascarillas, tests, instalaciones sanitarias, etc.) para hacer frente a la pandemia.
- ▶ Por parte de las autoridades económicas y bancos centrales, se deberán impulsar políticas económicas, fiscales y de estabilidad monetaria que serán vitales para ayudar a sostener la economía mundial. Adicionalmente y con el fin de garantizar la estabilidad financiera, los reguladores y supervisores deberán continuar aplicando medidas y recomendaciones para paliar la situación de estrés, con impacto severo en el capital y liquidez, al que se enfrentan las entidades financieras.

- ▶ Finalmente, por parte de los agentes económicos y empresas se requerirá la rápida puesta en marcha de líneas de acción para asegurar la continuidad de las compañías, considerando tres ejes fundamentales:
 - El establecimiento de un marco de gobierno de la crisis que garantice la unidad, coherencia y agilidad en la toma de decisiones.
 - La puesta en marcha de estrategias de mitigación que aseguren la continuidad de los procesos críticos, fundamentalmente de Negocio, Riesgos, Finanzas y Operaciones.
 - La aplicación de planes de actuación transversales cuyo papel será asegurar los medios humanos, materiales y tecnológicos, tanto internos como externos, requeridos por las estrategias de continuidad de los procesos críticos y asegurar que la comunicación tanto interna como externa es ágil y oportuna.

Más allá de las medidas encaminadas a asegurar la subsistencia de las organizaciones propiamente dicha, el modo concreto en que cada una de ellas afronte la crisis tendrá consecuencias en su reputación y la fidelización de sus clientes. Por otro lado, ciertas modificaciones coyunturales de los modos de trabajo pueden llevar a reconsideraciones organizativas, del sistema de producción y de la cultura de trabajo¹⁰, del modelo de distribución y de la adecuación de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones en consecuencia. Finalmente, en función del modo en que los planes de continuidad de negocio y planes de contingencia técnicos hayan respondido al contexto actual, las empresas podrán tomar la decisión de proceder a una revisión integral de estos planes para afrontar nuevas crisis.

¹⁰Potenciando eficiencia y conciliación.

Bibliografía



OMS. (25 de marzo de 2020). Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19).

OMS. (11 de marzo de 2020). Discursos del Director General de la OMS.

OMS. (25 de marzo de 2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19). Situation Report – 65.

Bloomberg (2020). Cotizaciones.

Bloomberg (21 de febrero de 2020). China Car Sales Slump 92% in First Half of February on Virus.

FMI (11 de marzo de 2020). Estabilidad monetaria y financiera durante el brote de coronavirus.

Executive Department State of California (19 de marzo de 2020). Executive Order N-33-20.

Bibliografía de la sección “Medidas orientadas a la contención de la pandemia”

Alemania

Gobierno de Alemania (2020). 74 Infektionsschutzgesetz (IfSG).

Argentina

Gobierno de Argentina. (25 de marzo de 2020). Decreto 312/2020 BCRA Suspende el cierre de cuentas bancarias.

Gobierno de Argentina. (25 de marzo de 2020). Decreto 311/2020 Abstención de corte de servicios en caso de moratoria o falta de pago.

Gobierno de Argentina. (24 de marzo de 2020). Decreto 310/2020 Ingreso familiar de emergencia.

Gobierno de Argentina. (19 de marzo de 2020). Decreto 297/2020 Aislamiento social preventivo y obligatorio.

Gobierno de Argentina. (12 de marzo de 2020). Decreto 260/2020 Coronavirus (COVID-19) Emergencia sanitaria.

Chile

Gobierno de Chile. (19 de marzo de 2020). Plan Económico de Emergencia.

Colombia

Gobierno de Colombia. (25 de marzo de 2020). Medidas tomadas el 25 de Marzo.

Gobierno de Colombia. (22 de marzo de 2020). Decreto n.457 por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público.

Gobierno de Colombia. (20 de marzo de 2020). Resolución 470 por la cual se adoptan medidas sanitarias obligatorias de aislamiento preventivo de personas adultas mayores en centros de larga estancia y de cierre parcial de actividades de centros vida y centros día.

Gobierno de Colombia. (18 de marzo de 2020). Resolución 464 por la cual se adopta la medida sanitaria obligatoria de aislamiento preventivo, para proteger a los adultos mayores de 70 años.

Gobierno de Colombia. (18 de marzo de 2020). Resolución 453 por la cual se adoptan medidas sanitarias de control en algunos establecimientos por causa del COVID-19 y se dictan otras disposiciones.

Gobierno de Colombia. (17 de marzo de 2020). Decreto 417 por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el Territorio Nacional.

Gobierno de Colombia. (12 de marzo de 2020). Resolución 385 por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus.

Gobierno de Colombia. (10 de marzo de 2020). Resolución 380 por la cual se adoptan medidas preventivas sanitarias en el país por causa del Coronavirus COVID-19 y se dictan otras disposiciones.

EE.UU.

Gobierno de EE.UU. (17 de marzo de 2020). Remarks by President Trump in Meeting with Tourism Industry Executives on COVID-19 Response.

Gobierno de EE.UU. (16 de marzo de 2020). Coronavirus Guidelines for America.

España

Gobierno de España. (17 de marzo de 2020). Real Decreto-ley 8/2020 de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19.

Gobierno de España. (14 de marzo de 2020). Real Decreto 463/2020 por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

Gobierno de España. (12 de marzo de 2020). Real Decreto-ley 7/2020 por el que se adoptan medidas urgentes para responder al impacto económico del COVID-19.

Francia

Gobierno de Francia. (25 de marzo de 2020). Les mesures prises par le Gouvernement.

Gobierno de Francia. (16 de marzo de 2020). Décret n° 2020-260 du 16 mars 2020 portant réglementation des déplacements dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus COVID-19.

Italia

Gobierno de Italia. (17 de marzo de 2020). Decreto-Legge 18 Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19.

Gobierno de Italia. (11 de marzo de 2020). Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale.

Gobierno de Italia. (2 de marzo de 2020). Decreto-Legge 9 Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19.

Perú

Gobierno de Perú. (25 de marzo de 2020). D.U. N° 032-2020 Decreto de Urgencia que dicta medidas extraordinarias destinadas a garantizar la respuesta sanitaria para la atención de la emergencia producida por el COVID-19.

Gobierno de Perú. (23 de marzo de 2020). D.U. N° 031-2020 Decreto de Urgencia que dicta medidas complementarias para reforzar los sistemas de prevención, control, vigilancia y respuesta sanitaria para la atención de la emergencia producida por el COVID-19.

Gobierno de Perú. (11 de marzo de 2020). Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19.

Gobierno de Perú. (23 de marzo de 2020). D.U. N° 031-2020. Decreto de Urgencia que dicta medidas complementarias para reforzar los sistemas de prevención, control, vigilancia y respuesta sanitaria para la atención de la emergencia producida por el COVID-19.

Gobierno de Perú. (20 de marzo de 2020). D.U. N° 030-2020. Dictan medidas complementarias y temporales para la autorización a ESSALUD para el uso de inmuebles para la prevención y atención de la emergencia producida por el COVID-19.

Gobierno de Perú. (20 de marzo de 2020). Decreto de urgencia N° 029-2020 medidas complementarias destinadas al financiamiento de MYPE y otras medidas para la reducción del impacto del COVID-19 en la economía peruana.

Bibliografía de la sección "Medidas con implicaciones en el sector financiero"

ECB

ECB. (20 de marzo de 2020). ECB Banking Supervision provides further flexibility to banks in reaction to coronavirus.

ECB. (12 de marzo de 2020). ECB Banking Supervision provides temporary capital and operational relief in reaction to coronavirus.

EBA

EBA. (25 de marzo de 2020). EBA provides clarity to banks and consumers on the application of the prudential framework in light of COVID-19 measures.

EBA. (12 de marzo de 2020). EBA statement on actions to mitigate the impact of COVID-19 on the EU banking sector.

ESMA

ESMA. (16 de marzo de 2020). ESMA requires net short position holders to report positions of 0.1% and above.

ESMA. (25 de marzo de 2020). Accounting implications of the COVID-19 outbreak on the calculation of expected credit losses in accordance with IFRS 9.

Alemania

BaFin. (12 de marzo de 2020). Announcement of the supervisor and operational relieves.

Argentina

BCRA. (19 de marzo de 2020). Comunicación "A" 6938. Clasificación de deudores. Gestión crediticia. Graduación del crédito. Provisiones mínimas por riesgo de incobrabilidad. Adecuaciones.

Brasil

BACEN. (23 de marzo de 2020). Medidas de combate aos efeitos da COVID-19.

BACEN. (16 de marzo de 2020). Resolução N° 4.782.

BACEN. (16 de marzo de 2020). Resolução N° 4.783.

Chile

CMF. (23 de marzo de 2020). Paquete de medidas para facilitar el flujo de crédito a empresas y hogares.

CMF. (18 de marzo de 2020). Medidas de monitoreo permanente del mercado financiero ante expansión del coronavirus.

EE.UU

Fed. (24 de marzo de 2020). Federal Reserve Statement on Supervisory Activities.

Fed. (23 de marzo de 2020). Federal Reserve announces extensive new measures to support the economy.

Fed. (23 de marzo de 2020). Interim final rule with request for comments - Total Loss-Absorbing Capacity, Long-Term Debt, and Clean Holding Company Requirements for Systemically Important U.S. Bank Holding Companies and Intermediate Holding Companies of Systemically Important Foreign Banking Organizations: Eligible Retained Income.

Fed/FDIC/OCC/CFPB/NCUA/CSBS. (9 de marzo de 2020). Recommendations to meet financial needs of customers and members affected by coronavirus.

OCC. (22 de marzo de 2020). Changes on Short-Term Investment Funds (STIF).

FFIEC. (10 de marzo de 2020). Statement on Pandemic Planning.

Fed/FDIC/OCC (19 de marzo de 2020). Changes on Money Market Liquidity Facility (MMLF).

Fed. (15 de marzo de 2020). Federal Reserve Actions to Support the Flow of Credit to Households and Businesses.

Fed. (15 de marzo de 2020). Coordinated Central Bank Action to Enhance the Provision of U.S. Dollar Liquidity.

SEC. (4 de febrero de 2020). Investment scams alert.

España

CNMV. (16 de marzo de 2020). Prohibición temporal de la constitución o incremento de posiciones cortas netas sobre acciones cotizadas.

Italia

Banco de Italia. (20 de marzo de 2020). Proroga dei termini e altre misure temporanee per mitigare l'impatto del COVID-19 sul sistema bancario e finanziario italiano.

México

Banxico. (20 de marzo de 2020). Medidas para proveer liquidez en moneda nacional y extranjera y para mejorar el funcionamiento de los mercados nacionales.

Perú

SBS. (20 de marzo de 2020). Oficio Múltiple n° 11170 – 2020.

SBS. (20 de marzo de 2020). Oficio Múltiple n° 11150-2020.

SBS. (20 de marzo de 2020). Resolución n° 1264 – 2020 que facilitar la renegociación de los créditos.

SBS. (20 de marzo de 2020). Resolución n° 1262 – 2020 sobre el aumento de límites de dinero electrónico.

SBS. (16 de marzo de 2020). Oficio Múltiple n° 11148 – 2020 que determina los ratios de cobertura de liquidez.

SBS. (16 de marzo de 2020). Oficio Múltiple n° 11159 – 2020 sobre la gestión priorizada de siniestros.

BCRP. (20 de marzo de 2020). Nota informativa 2020/03/20-1 – BCRP inyectó hoy S/400 millones al sistema financiero a un plazo de dos años.

BCRP. (19 de marzo de 2020). Nota informativa 2020/03/19 – Programa monetario extraordinario de marzo 2020. BCRP redujo la tasa de interés de referencia al 1,25%.

BCRP. (17 de marzo de 2020). Nota informativa 2020/03/17 – BCRP viene tomando medidas para asegurar la liquidez y mantener las cadenas de pagos y de créditos: hoy inyectó liquidez a un plazo de un año.

BCRP. (16 de marzo de 2020). Nota informativa 2020/03/16-1 – BCRP inyectó liquidez con operación de REPO de monedas.

Reino Unido

BoE. (11 de marzo de 2020). Bank of England measures to respond to the economic shock from Covid-19.

BoE. (20 de marzo de 2020). Bank of England announces supervisory and prudential policy measures to address the challenges of Covid-19.



Nuestro objetivo es superar las expectativas de nuestros clientes convirtiéndonos en socios de confianza

Management Solutions es una firma internacional de servicios de consultoría centrada en el asesoramiento de negocio, finanzas, riesgos, organización y procesos, tanto en sus componentes funcionales como en la implantación de sus tecnologías relacionadas.

Con un equipo multidisciplinar (funcionales, matemáticos, técnicos, etc.) de 2.500 profesionales, Management Solutions desarrolla su actividad a través de 31 oficinas (15 en Europa, 15 en América y 1 en Asia).

Para dar cobertura a las necesidades de sus clientes, Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas por industrias (Entidades Financieras, Energía, Telecomunicaciones y Otras industrias) y por líneas de actividad (FCRC, RBC, NT) que agrupan una amplia gama de competencias: Estrategia, Gestión Comercial y Marketing, Gestión y Control de Riesgos, Información de Gestión y Financiera, Transformación: Organización y Procesos, y Nuevas Tecnologías.

El área de I+D da servicio a los profesionales de Management Solutions y a sus clientes en aspectos cuantitativos necesarios para acometer los proyectos con rigor y excelencia, a través de la aplicación de las mejores prácticas y de la prospección continua de las últimas tendencias en *data science*, *machine learning*, modelización y *big data*.

Soledad Díaz-Noriega

Socia de Management Solutions
soledad.diaz-noriega@msspain.com

Manuel Ángel Guzmán

Director de I+D de Management Solutions
manuel.guzman@managementsolutions.com

Marta Hierro

Directora de Management Solutions
marta.hierro@msspain.com

Management Solutions, servicios profesionales de consultoría

Management Solutions es una firma internacional de servicios de consultoría, centrada en el asesoramiento de negocio, riesgos, finanzas, organización y procesos.

Para más información visita www.managementsolutions.com

Síguenos en:    

© **Management Solutions. 2020**

Todos los derechos reservados

www.managementsolutions.com

Madrid Barcelona Bilbao Coruña London Frankfurt Paris Amsterdam Copenhague Oslo Warszawa Zürich Milano Roma Lisboa Beijing New York
Boston Atlanta Birmingham Houston San Juan de Puerto Rico San José Ciudad de México Medellín Bogotá Quito São Paulo Lima Santiago de Chile Buenos Aires