

COVID-19:
plan de reactivación

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



Contexto general de la fase de reactivación

6



Propuestas para la elaboración del plan de retorno

10



Reflexiones finales

20



Bibliografía

24

Introducción



El 30 de enero de 2020, tras detectar brotes del virus SARS-CoV-2 fuera de las fronteras de China, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la situación de Emergencia Sanitaria Internacional. La rápida extensión posterior del virus a los distintos países dio lugar a la declaración como pandemia por parte de dicho organismo el 11 de marzo de 2020, instando a los gobiernos de todo el mundo a tomar las medidas necesarias para contener su expansión.

En este sentido, desde finales del mes de marzo casi la mitad de la población mundial ha visto restringida su libertad de movimientos en mayor o menor medida. Además, y con el objetivo de paliar las graves consecuencias económicas de una crisis sin precedentes, los principales gobiernos, bancos centrales y organismos supranacionales han tomado medidas excepcionales en materia de política fiscal, laboral y monetaria.

Ante esta situación, a principios de abril de 2020, Management Solutions publicó la Newsletter "COVID-19: Propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones"¹, cuyo objetivo fundamental era exponer una visión de contexto general sobre las principales medidas adoptadas por las instituciones para paliar los efectos en la salud y en la economía derivados de la pandemia, así como ofrecer propuestas de actuación concretas dirigidas a las compañías para facilitar su gestión de la crisis y asegurar la continuidad de sus operaciones.

A lo largo del último mes, a raíz de la estabilización y remisión de la pandemia en algunas regiones, diversos países han elaborado o se encuentran en proceso de elaborar planes de acción para ir disminuyendo las restricciones a la libertad de movimientos que permitan una vuelta a la actividad prudente y gradual.

Dichos planes deben contemplar la posibilidad de que se produzcan nuevas oleadas en la expansión del virus, cuya intensidad dependerá, entre otros factores, de la cantidad de población previamente inmunizada.

En términos generales, las recomendaciones de la OMS, con matices por geografías, plantean la necesidad de que se cumplan ciertos condicionantes previos para el inicio de la fase de recuperación, tales como la disminución continuada de nuevos casos, la recuperación del sistema sanitario para dar asistencia de forma adecuada, y la capacidad por parte de los países de testear, trazar y aislar rápidamente los contagios. Asimismo, se insta a asegurar la debida información y mantenimiento de una conducta responsable por parte de la población.

En paralelo al lanzamiento de planes de reactivación por parte de los gobiernos, las compañías se encuentran también en fase de definición de sus propios planes de retorno, adaptados en función de geografías, sectores de actividad y su capacidad de implementar las condiciones de seguridad sanitaria establecidas por los gobiernos. A su vez, y ante la potencial reaparición de posibles brotes, el plan de reactivación por parte de las compañías también debe ser adaptable y secuencial, permitiendo que las medidas puedan ser revaluadas en cada fase.

Finalmente, el entorno económico y social al que se enfrentará el sector empresarial será muy diferente al existente con carácter previo a la crisis.

- ▶ Desde el punto de vista económico y político, los agentes económicos se enfrentarán a un entorno de caída del PIB e incremento del desempleo sin precedentes, caída de precios, volatilidad en los mercados, así como una posible oleada de fusiones. En determinados casos, los gobiernos pueden actuar mediante intervención de precios en algunos sectores o plantear un refuerzo de la producción local cuando los mismos se consideren estratégicos para afrontar con autonomía nuevos escenarios de crisis (p. ej., autonomía sanitaria, alimentaria y energética).
- ▶ Desde el punto de vista social, las compañías deberán realizar una reflexión con el fin de distinguir qué cambios en el mercado, en el comportamiento de los clientes y en el modelo de relación con los mismos serán permanentes para poder adaptar su estrategia y propuesta de valor.
- ▶ Adicionalmente, deberán fortalecer la gestión de riesgos para adaptarse a un nuevo entorno de repunte de la morosidad, tensiones de liquidez y moratorias a sectores vulnerables.

El contenido de los siguientes apartados se centra en ofrecer una visión del contexto general en el que se producirá la estrategia de reactivación y brindar propuestas de actuación concretas para que se produzca de forma ordenada y segura, considerando los factores que inciden en dicha estrategia y los condicionantes en términos de recursos (humanos, tecnológicos y físicos) y la logística asociada a los mismos.

¹Véase la publicación de Management Solutions "COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones".

Contexto general de la fase de reactivación



Introducción

A lo largo del primer cuatrimestre de este año la mayoría de los países han impuesto, en mayor o menor grado, medidas de control y prevención con el objetivo de prepararse y responder a la pandemia del COVID-19². Estas medidas incluyen restricciones a la libertad de movimientos de las personas y establecimiento de normas de distanciamiento, así como, en determinados casos, la paralización de actividades económicas no esenciales. Junto con las restricciones anteriores se han implementado también medidas de apoyo económico y financiero a la economía y a los colectivos más vulnerables. En función de la severidad de la pandemia a nivel local, algunos países se encuentran en proceso de establecer dichas medidas de contención, mientras que los gobiernos y autoridades de otros (como por ejemplo en Europa y Estados Unidos), comienzan a considerar la retirada de dichas medidas y a diseñar planes de reactivación.

Dichas estrategias de reactivación, marcadas por la incertidumbre acerca de la futura evolución de la pandemia, delimitarán de forma decisiva los esfuerzos y planes de las compañías y el resto de actores económicos por adaptarse al nuevo escenario y sortear así la crisis económica desencadenada.

Resulta por ello fundamental para las compañías conocer los principios que regirán dichas estrategias de reactivación, así como las potenciales medidas que pueden esperarse y los escenarios resultantes más probables.

Objetivo y principios de las estrategias de reactivación

Los planes de recuperación que se plantean actualmente tienen como prioridad la reanudación de la actividad social y económica, minimizando el impacto de dicha reanudación en la salud pública y en el sistema de salud³.

Para la consecución de este objetivo, el elemento clave que marcará el diseño y la evolución de las estrategias de recuperación es la futura evolución de los contagios. En este

sentido, hasta que no se desarrollen tratamientos efectivos o una vacuna contra el SARS-CoV-2, la población mundial convivirá con la enfermedad que provoca (COVID-19), por lo que el modo en el que se desarrollará la actividad económica estará condicionada por el control de la transmisión del virus y la capacidad de los sistemas sanitarios para tratar a todos los afectados y proteger a la población.

Aunque existe una gran incertidumbre acerca de cómo evolucionará la pandemia, según la OMS se prevén tres posibles escenarios⁴:

- ▶ La completa interrupción de la transmisión de la enfermedad entre personas.
- ▶ La recurrencia de la epidemia en oleadas (a mayor o menor escala).
- ▶ La transmisión continua entre personas, pero a niveles bajos.

Aunque la probabilidad de cada uno de estos escenarios es incierta, basándose en la evidencia que se posee actualmente, la OMS establece que el escenario más probable consiste en la recurrencia de la epidemia en oleadas, intercaladas por periodos con un nivel bajo, pero continuo, de transmisión entre personas.

Cada uno de estos escenarios conlleva un nivel de severidad distinto y, por lo tanto, una afectación diferente en términos de riesgo para la salud pública y para el sistema sanitario de los países. Por ello, las estrategias de recuperación se diseñan teniendo en cuenta distintos escenarios y el nivel de riesgo asociado, para adaptar y variar la severidad de las medidas de contención, así como, en su caso, la rapidez, el grado y la naturaleza de las medidas de recuperación en función del escenario resultante⁵.

² Management Solutions, 2020.

³ Como se indica, por ejemplo, en el marco desarrollado por la Comisión y el Consejo Europeo: Joint European Roadmap towards lifting COVID-19 containment measures.

⁴ WHO, 2020.

⁵ *Ibid.*



Debido a que la futura evolución de la pandemia es incierta y los escenarios presentados anteriormente pueden alternarse o sucederse en el tiempo y, considerando el objetivo de conseguir una adaptación eficaz de las estrategias de reactivación a cada escenario epidemiológico, una vía para abordar el diseño de dichos planes es el planteamiento de diferentes fases de reactivación. Adicionalmente, existiría la posibilidad de avanzar o retroceder de fase conforme a la evolución de una serie de indicadores. Como se verá más adelante, algunos países ya están diseñando estrategias siguiendo este principio⁶.

Evaluación del riesgo epidemiológico y fundamentos de los planes de reactivación

Las estrategias de salida de la crisis provocada por el COVID-19 estarán marcadas por la evaluación del riesgo epidemiológico y establecidas en función de variables de carácter médico. Algunas de las variables de medida de dicho riesgo, consideradas relevantes por las autoridades nacionales y supranacionales, son⁷:

- ▶ El nivel de expansión de la enfermedad, que debería ser significativamente reducido durante un período de tiempo sostenido. Esta variable puede medirse, por ejemplo, en el número de nuevas infecciones (total y proporcional), el índice de transmisión interpersonal del virus, el número de pacientes en cuidados intensivos, etc.
- ▶ El nivel y estado de la capacidad del sistema de salud para combatir de manera eficaz la pandemia, tratar a los pacientes y continuar con su actividad habitual. Dicho estado puede medirse en la ratio de ocupación de unidades de cuidados intensivos, el número de camas de hospital disponibles (total y proporcional a la población), el número de personal médico (total y proporcional a la población), etc.
- ▶ La capacidad de monitorización y control de casos de contagio, incluyendo la capacidad de realización de test a gran escala, así como la capacidad de identificación y contención rápida de nuevos casos y de trazar la cadena de

contagios. Esta capacidad puede medirse en el número de test disponibles (totales y proporcionales a la población), el grado de información disponible acerca de los movimientos y contactos entre personas, etc.

Asimismo, los planes y estrategias de recuperación que están surgiendo en los distintos países suelen presentar una serie de rasgos comunes y principios médicos, económicos y sociales que determinan las políticas resultantes, entre los que se observan los siguientes:

- ▶ Los planes de reactivación se realizarán de forma gradual, en muchos casos en fases, dando tiempo suficiente a las autoridades para medir la efectividad, así como el impacto de cada cambio de fase en la salud pública, permitiendo corregir la acción si fuera necesario. Los tiempos de transición entre fases que se barajan están marcados por criterios médicos. Uno de los más utilizados es el de dos semanas⁸, ya que se trata de una estimación conservadora de la duración de un período de incubación del virus COVID-19^{9,10,11}.
- ▶ Las medidas se implementarán a nivel local y regional, expandiéndose gradualmente a nivel nacional y en algunos casos supranacional, teniendo en cuenta las características de cada geografía. La rapidez y eficacia de implementación de las estrategias de reactivación será diferente en zonas urbanas y rurales, en función de la densidad de población, los medios de transporte más utilizados e incluso el estilo de vida, existiendo la posibilidad de que en un mismo país coexistan regiones en distintas fases del programa de recuperación durante un período de tiempo concreto.

⁶ Por ejemplo, Sudáfrica, España o Suiza.

⁷ Como indican, por ejemplo, la OMS, o la Comisión y el Consejo Europeos.

⁸ Por ejemplo, es el tiempo barajado por España.

⁹ WHO, 2020.

¹⁰ European Centre for Disease Prevention and Control, 2020.

¹¹ Centers for Disease Control and Prevention, 2020.

- ▶ La reactivación de la actividad económica se hará siguiendo distintos modelos y criterios a la hora de priorizar la apertura de ciertos sectores y actividades. Entre estos modelos pueden destacarse la reapertura en función de la importancia económica del sector y las necesidades que cubre, en función del contacto personal que conlleva cada actividad, así como la posibilidad de establecer el trabajo en remoto, sistemas de turnos o jornadas intensivas para minimizar el contacto interpersonal¹².
- ▶ Las concentraciones y reuniones de personas se permitirán progresivamente, de acuerdo con la importancia social de dichas agrupaciones, así como el número de personas que reúne y el contacto requerido entre ellas. Estos criterios se utilizarán, por ejemplo, para priorizar las fechas de apertura de colegios y centros educativos, centros comerciales y, por último, establecimientos y actividades de ocio, evitando los eventos masivos.
- ▶ Del mismo modo, el movimiento y desplazamiento de personas se permitirá progresivamente, de acuerdo con el objetivo y necesidad del desplazamiento, así como de manera gradual de un nivel local al nacional e internacional.

Con todo, se prevé que la reactivación de la actividad económica y social esté condicionada, hasta el desarrollo de un tratamiento efectivo o una vacuna contra la enfermedad, a una serie de medidas y reglas suplementarias de distanciamiento social e higiene, como límites al número de personas que pueden reunirse, reducción de aforos en espacios públicos, la necesidad de utilización de equipos de protección individual (EPIs) en ciertos casos (como por ejemplo, el uso de mascarillas en el transporte público o en el trabajo), así como la exigencia de mayores obligaciones para las compañías en forma de protocolos de distanciamiento de los empleados y criterios de limpieza.

Medidas específicas y ejemplos de estrategias de reactivación

Los planes de salida a las medidas de contención de la pandemia vendrán acompañados en los distintos países de un conjunto de medidas concretas, destacando, por su amplia adopción o su relevancia, las siguientes:

- ▶ La capacidad para obtener información acerca de la evolución de la pandemia, que resulta clave para monitorizar la evolución del riesgo al que está expuesto cada país o región. Por este motivo, se prevé el establecimiento de planes de testeo del virus a gran escala donde la capacidad así lo permita, como se ha hecho, entre otros lugares, en Corea del Sur¹³. Dicho testeo priorizaría segmentos de la población en función de su vulnerabilidad, condiciones de trabajo o en función de la necesidad (por ejemplo, se priorizaría el testeo del personal médico). Asimismo, se prevé que se fortalezcan los sistemas de recopilación de datos e información por parte de las entidades de salud pública, y que se fomenten iniciativas nacionales y supranacionales para compartir dicha información. Destaca la propuesta de la UE de cooperar y compartir información entre estados miembros¹⁴.
- ▶ Debido a esta gran necesidad de información, algunas de las medidas más relevantes que se están estudiando y estableciendo consisten en el uso de la tecnología, como aplicaciones móviles y técnicas de geolocalización, para realizar un seguimiento del movimiento de personas y los contactos entre ellas. Dichas tecnologías permitirían complementar la información médica y mejorar la rápida identificación de los contagios y aquellas personas con las que han tenido contacto, estableciendo cuarentenas y avisando a los potenciales contagiados. Estas medidas se han utilizado, entre otros lugares, en Corea del Sur¹⁵, China e Israel, probando ser efectivas. Sin embargo, dan también lugar a múltiples objeciones y a preocupaciones acerca de la privacidad de los datos y a la capacidad de control de los Estados. En el caso de la UE, la Comisión ha propuesto un plan para el establecimiento de un marco que contemple estas medidas en Europa utilizando datos anonimizados¹⁶.
- ▶ Asimismo, además de las numerosas medidas que se ya se han tomado por parte de autoridades nacionales y supranacionales¹⁷, es de esperar que se tomen más disposiciones destinadas al estímulo y la protección de la economía y la estabilidad financiera, priorizando la protección del empleo y considerando los sectores especialmente afectados por la pandemia, como la hostelería y el turismo, la aviación y el transporte en general.
- ▶ Por último, se espera que se contemplen medidas de refuerzo y fortalecimiento de los sistemas de salud.

En cualquier caso, el principio que rige estas estrategias de reactivación a nivel global es el control de riesgos a través de un esquema de adaptación gradual, como es el caso de Sudáfrica, donde se está estudiando el establecimiento de un marco estratégico de recuperación ajustado al riesgo y en cinco niveles¹⁸. Cada uno de dichos niveles indica qué medidas de contención seguirían en vigor, así como qué sectores económicos podrían reactivarse. Suiza es otro país que ha anunciado una reactivación en tres fases de progresiva apertura económica y social¹⁹, con el paso de una fase a otra condicionado a que no haya un aumento significativo de los casos confirmados de COVID-19 en el país. En Francia se ha propuesto la retirada del confinamiento de forma progresiva y en función del territorio²⁰. Por último, un enfoque similar se ha implantado en España²¹, cuya recuperación constará de cuatro fases, y en Italia²², donde se ha indicado la intención de progresar en tres fases.

¹² European Commission and Council, 2020.

¹³ Roy Choudhury, 2020.

¹⁴ European Commission and Council, 2020.

¹⁵ Roy Choudhury, 2020.

¹⁶ European Commission, 2020.

¹⁷ Management Solutions, 2020.

¹⁸ Department of Health of the Republic of South Africa, 2020.

¹⁹ De Montpellier, 2020.

²⁰ Gouvernement de la République Française, 2020.

²¹ Gobierno de España. Presidencia del Gobierno, 2020.

²² Governo Italiano, 2020.

Propuestas para la elaboración del plan de retorno



Marco regulatorio y principios de actuación

Como punto de partida, y antes de ahondar en la definición de propuestas concretas de actuación, es imprescindible que las compañías consideren tanto el marco legal existente, como la coordinación continua con las autoridades sanitarias pertinentes según la geografía. Asimismo, a nivel interno, y respetando el marco legal, es conveniente que las compañías definan el conjunto de principios que servirán como premisa inicial a la hora de considerar las diferentes propuestas de actuación que conforman la estrategia, y que prevalecerán a lo largo de todo el proceso de recuperación.

Dentro de este marco normativo, las compañías no solo deben tener en cuenta las publicaciones o los comunicados emitidos con relación a la pandemia por organismos internacionales como la OMS, sino que, fundamentalmente, también deben analizar y cumplir con toda la normativa emitida a nivel estatal y regional.

En este sentido, las compañías deberán revisar cómo impacta dicho marco normativo en su estrategia, en especial en los siguientes ámbitos de actuación fundamentales (sanitario, laboral y económico):

- ▶ **Gestión sanitaria:** para iniciar el camino de retorno a la actividad presencial es crítico garantizar la salud y la protección de las personas en el puesto de trabajo (reforzando el seguimiento de la salud de los profesionales, estableciendo medidas de distanciamiento social, medidas mínimas de seguridad en los puestos de trabajo, normativa para la realización de test serológicos y disponibilidad de los mismos, etc.).
- ▶ **Entorno laboral:** principalmente medidas gubernamentales destinadas a la protección del empleo frente al dimensionamiento objetivo requerido para atender a la demanda en el nuevo contexto (p. ej., relativas a la normativa sobre los expedientes de regulación de empleo – temporales o no - permisos retribuidos recuperables o regulaciones de disminución de jornada, entre otras).

- ▶ **Ámbito económico:** las compañías deben valorar la afectación que tendrá su negocio ante las medidas publicadas para hacer frente al impacto económico (moratoria del pago de deuda hipotecaria, ayudas públicas, líneas de financiación a pequeñas y medianas empresas, inyecciones de liquidez, etc.).

Otro canal de información relevante para las compañías será la comunicación con las autoridades sanitarias. En este sentido, es importante establecer un modelo de relación que permita la coordinación continua de la compañía con dichas autoridades para garantizar el despliegue del plan en los términos y condiciones pactadas, así como realizar ajustes sobre el mismo según se vayan conociendo nuevas medidas y/o recomendaciones que puedan ser relevantes en el desarrollo de la actividad.

Por último, y teniendo en cuenta los riesgos existentes a la hora de desarrollar e implementar la estrategia de reactivación, así como la posible existencia de objetivos múltiples y, en algunos casos, contradictorios – p. ej., protección de la salud frente a mayor protección del empleo con una vuelta a la actividad a pleno rendimiento - es conveniente que desde la Dirección se defina un marco con los valores fundamentales (y priorizados) sobre los cuales pivotará la gestión y el desarrollo del plan. Del mismo modo, se deben establecer los criterios para fijar dichos principios en términos de reputación, salud, seguridad, relación coste/beneficio, criticidad de los procesos, etc.

Estos principios deberán consolidarse en una guía para ser utilizada como referencia en la toma de decisiones.

Algunos ejemplos de valores o principios de reactivación a incorporar podrían ser los siguientes:

- ▶ Asegurar en primer lugar la salud y seguridad de los profesionales.
- ▶ Cumplir de forma escrupulosa con la normativa vigente y asegurar el total cumplimiento de las condiciones legales para la vuelta a la actividad, proporcionando las condiciones para ello.

- ▶ Asegurar la continuidad de las operaciones y garantizar la resiliencia de los procesos críticos.
- ▶ Favorecer un liderazgo empático con los empleados, ofreciendo respuestas objetivas y justas ante las peticiones e inquietudes, y analizando las circunstancias individuales.
- ▶ Fomentar la transparencia y la cultura abierta de las decisiones tomadas.

Elaboración del plan de reactivación

El primer paso para la elaboración del plan de reactivación es considerar los posibles escenarios que se plantean y los impactos derivados de estos escenarios, y definir en función de los mismos las estrategias para la aplicación simultánea de modelos presenciales y de trabajo en remoto. Asimismo, se deben desarrollar los planes de actuación transversales - es decir, aquellos que aseguran los medios y la logística adecuadas para desarrollar la estrategia definida - bajo un adecuado gobierno del proceso.

Por lo tanto, el plan de reactivación se organizará en torno a tres componentes fundamentales:

- ▶ Marco de gobierno: revisión del gobierno definido para la crisis en la fase inicial de la pandemia, con el fin de incorporar en él la visión estratégica y operativa del plan de reactivación, estableciendo los mecanismos de coordinación que aseguren la puesta en práctica del plan.
- ▶ Impactos y estrategias de reactivación: definición detallada de la estrategia de recuperación progresiva considerando

los distintos ejes (procesos, servicios y geografías). Para ello se desarrollarán secuencialmente tres tipos de análisis:

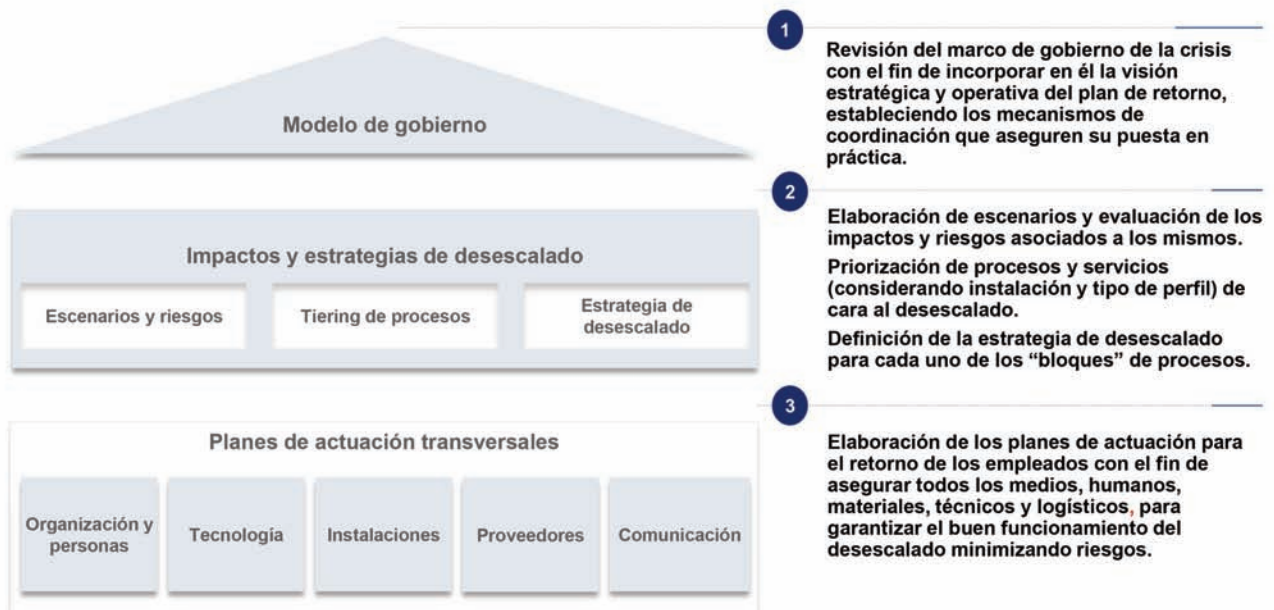
- Elaboración de escenarios bajo distintas hipótesis, evaluación de los impactos asociados a los mismos y consideración, con carácter previo, de los riesgos existentes durante el proceso.
 - Priorización de los procesos, servicios y geografías a considerar en las fases de recuperación.
 - Definición de la estrategia de reactivación propiamente dicha para cada uno de los bloques de procesos y geografías, de acuerdo con la priorización realizada en la acción anterior.
- ▶ Planes de actuación transversales: elaboración de los planes de actuación para el retorno de los empleados con el fin de asegurar todos los medios humanos, materiales, técnicos y logísticos, garantizando el adecuado funcionamiento del proceso de recuperación y minimizando posibles riesgos que pudieran surgir durante el proceso.

Modelo de gobierno

El plan de reactivación debe comenzar con la revisión del marco de gobierno definido al inicio de la crisis, con el fin de incorporar en él la visión estratégica y operativa del plan de retorno, estableciendo los mecanismos de coordinación que aseguren una adecuada aplicación del plan en todos los niveles de la compañía.

En este sentido, puede considerarse necesaria la creación de una nueva Mesa de "Retorno" específica que se incorporará al

Figura 1: componentes del plan de reactivación



Fuente: elaboración propia.

modelo de gobierno de la gestión de la crisis global, o bien asegurar que en el modelo de gobierno existente se incorpora la visión para el desarrollo de una manera coordinada del plan de reactivación.

En ambos casos (mesa específica o integración en las mesas existentes) se identifican una serie de funciones básicas a desempeñar (que pueden presentar variaciones según la naturaleza de la compañía):

- ▶ Formular escenarios de recuperación, considerando variables de negocio, económicas y sanitarias.
- ▶ Evaluar los riesgos existentes en cada una de las potenciales estrategias de reactivación.
- ▶ Definir la estrategia de reactivación (determinación del “mix” presencial/remoto aplicable en cada fase).
- ▶ Definir las estrategias ante contingencias de “vuelta atrás” derivadas de instrucciones sanitarias o brotes internos.
- ▶ Coordinar con las mesas transversales los planes de actuación requeridos para la estrategia establecida en cada fase.
- ▶ Recibir *feedback* de las mesas transversales y operacionales para ajustar o reconducir la estrategia de reactivación.
- ▶ Mantener informado al Comité de Crisis sobre el desarrollo de las actividades y sobre el desempeño de la estrategia de reactivación en cada momento.

Evaluación de escenarios y definición de estrategias de retorno

Para establecer la estrategia de reactivación más adecuada, es necesario evaluar los posibles escenarios de negocio, los impactos y los riesgos asociados, así como realizar una priorización de los procesos y servicios de la compañía de acuerdo con una serie de variables definidas (p. ej., criticidad, funcionamiento del trabajo en remoto durante la crisis, nivel de contagios por geografía, etc.).

Generación de escenarios y evaluación de riesgos

Se recomienda que las compañías formulen nuevos escenarios de negocio -impacto en la producción y en la demanda y capacidad de recuperación de la actividad - bajo distintas hipótesis sobre duración de cada fase establecida por el gobierno para la contención del virus, así como sobre la situación de mercado esperada tras la recuperación.

Para ello, se tendrá en cuenta la expansión previa del virus y la capacidad del sistema sanitario por geografías, el marco normativo y político, y la situación económico-financiera (p. ej., moratorias y respaldo público).

La estimación del impacto en la demanda deberá tener como referencia la evolución de los principales segmentos de clientes, identificando no solo su situación actual sino también escenarios de evolución previsible, ya que esto condicionará de forma directa la propia reactivación de la compañía.

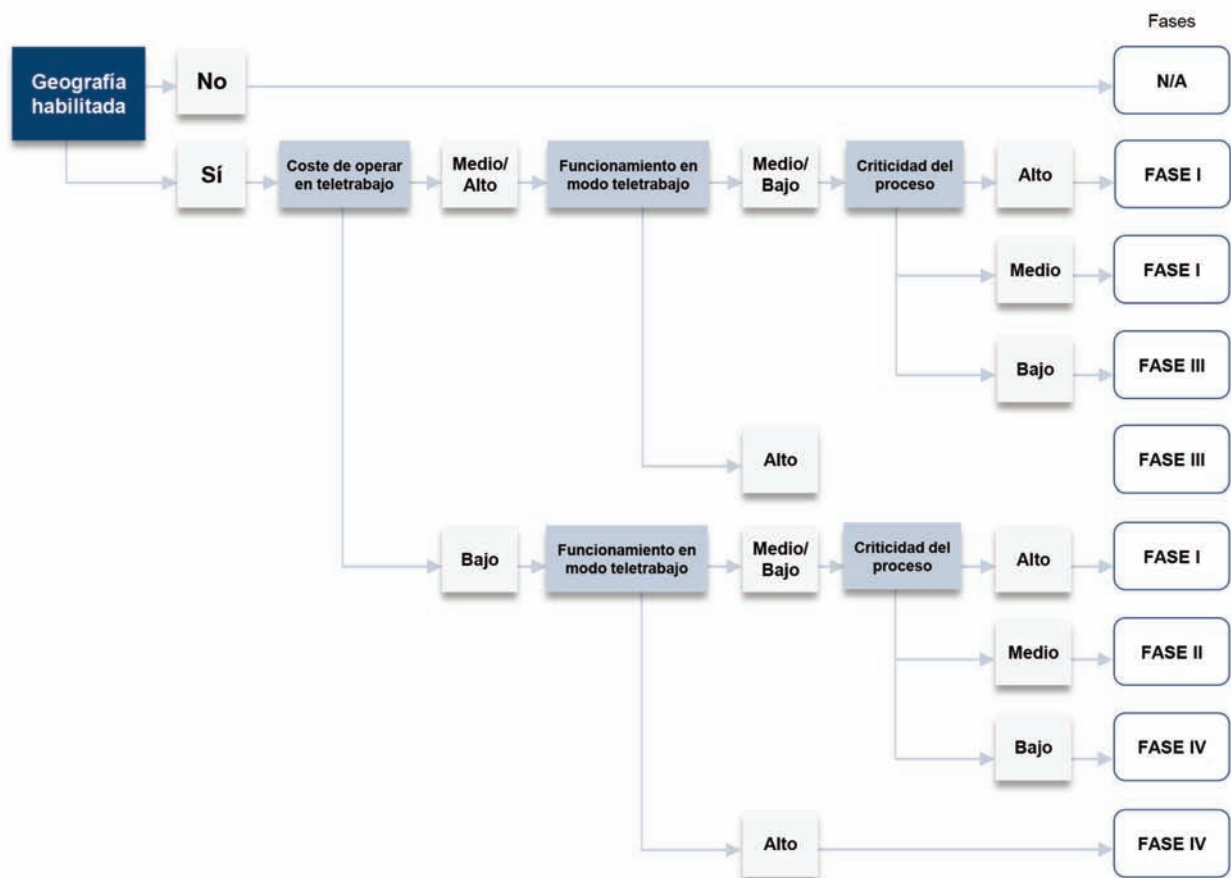
Adicionalmente, y a raíz de los escenarios planteados, es necesario ajustar las estimaciones y modelos predictivos de la compañía (p. ej., morosidad, modelo de provisiones, proyecciones de balance o gestión de la liquidez).

Figura 2: modelo de gobierno de la crisis



Fuente: elaboración propia.

Figura 3: ejemplo ilustrativo de una estrategia de reactivación



Fuente: elaboración propia.

Por último, se deben evaluar tanto los impactos en la compañía derivados de los nuevos escenarios, como los posibles riesgos que puedan surgir a lo largo de todo el proceso de desarrollo del propio plan de reactivación. Entre otros riesgos, cabe considerar los siguientes: nuevos brotes y posibles “vueltas atrás”, contagios por parte de los propios empleados, demandas de responsabilidad civil por afectación a la salud de los trabajadores, incumplimiento de la normativa vigente (laboral o sanitaria), riesgo reputacional derivado de una inadecuada gestión de la recuperación o la interrupción de procesos y servicios críticos.

Priorización de procesos

La acción principal, y a partir de la cual se ejecutarán las estrategias de recuperación, es la realización de una clasificación y priorización de los procesos y servicios de la compañía en función de distintos criterios, entre los cuales se recomienda analizar al menos la geografía, la criticidad del proceso o servicio, el grado de adaptación y desempeño al modelo de trabajo en remoto, el nivel de seguridad o

estabilidad de dicho modelo (p. ej., en términos de seguridad tecnológica) y los costes asociados al mismo.

Con el objetivo de respetar la priorización de procesos y servicios definida, y asegurar los medios necesarios para el desarrollo de las distintas fases del plan, será necesario realizar una valoración de las capacidades requeridas en cada uno de los distintos ejes transversales (personas y organización, tecnología, instalaciones, proveedores y comunicación), tal y como se analizará en posteriores apartados.

Definición de la estrategia

Una vez evaluados los aspectos anteriores (escenarios, riesgos y priorización), las compañías estarán en disposición de optar por la estrategia de reactivación que consideren más adecuada, definiendo el conjunto de líneas de actuación cuyo resultado debe trasladarse a una hoja de ruta. Entre otros, estas líneas de actuación deben profundizar en los siguientes aspectos:

- ▶ Fases y tiempos de reactivación.

- ▶ Modelo de trabajo (presencial, en remoto o combinación de ambos).
- ▶ Planes de actuación y ejecución flexible ante posibles escenarios de “vuelto atrás”.
- ▶ Entorno tras la reactivación (acercamiento a la situación pre-crisis vs. evolución a un modelo futuro).

Esta hoja de ruta consensuada también deberá recoger las medidas acordadas para cada uno de los planes transversales con el fin de asegurar las acciones oportunas que permitan tanto una organización y logística adecuadas, como asegurar que se cuenta con los medios necesarios.

Por último, y para garantizar el adecuado control de la estrategia definida, se recomienda establecer un modelo de *reporting* a los comités de gobierno de la crisis que permita el seguimiento y la evaluación continua del plan durante todo el proceso de reactivación.

Planes de reactivación transversales

El objetivo de los planes transversales es asegurar que los recursos disponibles en cada momento (humanos, tecnológicos y materiales) son suficientes para cumplir la estrategia de reactivación definida y que existe una comunicación fluida, tanto interna como externa, que permite una adecuada difusión de las actuaciones.

A continuación, se desarrollan los bloques relativos a los distintos planes de acción transversales.

Organización y personas

La estrategia de reactivación implica la determinación de la combinación adecuada de trabajo en remoto y trabajo presencial. Para ello, las compañías deben realizar un seguimiento constante del estado de salud de la plantilla y del grado de desempeño de la misma en función del plan del trabajo establecido.

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

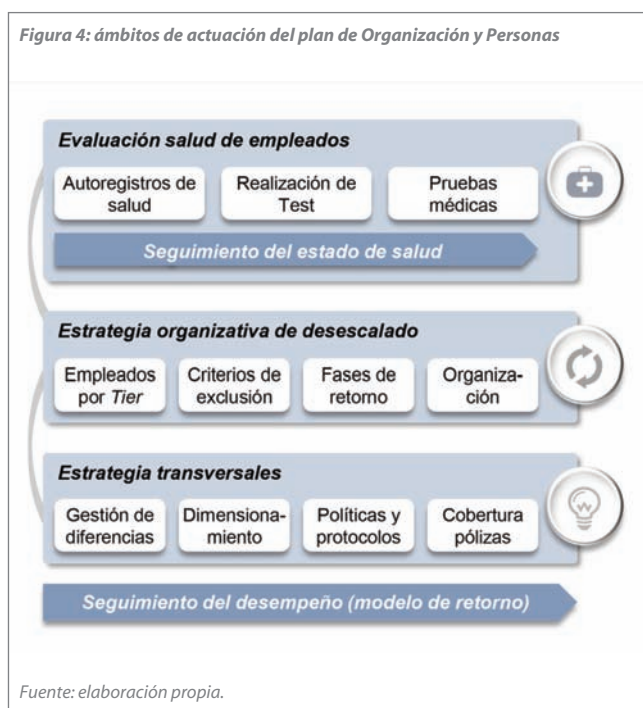
- ▶ Realización de una valoración inicial del estado de salud de toda la plantilla. Con carácter general, se realizará mediante la cumplimentación de cuestionarios elaborados por el servicio de medicina del trabajo de la empresa. En dichos cuestionarios se identificarán factores de riesgo como, haber sido diagnosticado de previamente de COVID-19, haber presentado síntomas en los últimos 14 días, haber estado en contacto con personas en alguna de las dos situaciones anteriores o presentar factores de riesgo (colectivos vulnerables). La recopilación de información de salud deberá realizarse cumpliendo estrictamente la normativa local de protección de datos.
- ▶ Implantación de metodologías con el objetivo de evaluar de manera continuada el estado de salud de las personas, como el registro diario de inexistencia de síntomas o toma de temperatura por parte del empleado, y la solicitud y realización de test serológicos por parte de la compañía. Asimismo, es necesario definir el proceso para la obtención de dichos datos referentes a la salud en función del lugar donde se obtienen: i) centros médicos; ii) la propia compañía; o iii) el domicilio del empleado.





- ▶ Elevada involucración del servicio de medicina del trabajo para, más allá de las pautas facilitadas por la compañía, revisar caso a caso las situaciones de contagio o de sospecha de contagio, con el fin de facilitar al empleado instrucciones más precisas con arreglo a criterios sanitarios considerando su situación personal y familiar.
- ▶ Establecimiento de un proceso de toma de decisiones para reincorporar colectivos al modelo presencial en cada fase considerando la priorización de procesos previamente definida y los criterios de exclusión de colectivos de empleados, entre los que priman:
 - patologías previas;
 - edad del trabajador;
 - situación personal (p. ej., personas dependientes a cargo); o
 - los medios disponibles para llegar al lugar de trabajo.
- ▶ Fijación de la estrategia organizativa que la compañía debe asumir durante el proceso de recuperación, con el objetivo de disminuir los riesgos en el desarrollo de la actividad presencial. En este ámbito debe contemplarse el establecimiento de horarios flexibles, jornadas alternas o jornadas intensivas para garantizar la salud de los trabajadores a través del distanciamiento físico y temporal.
- ▶ Gestión de las desigualdades que se pueden generar entre la plantilla como resultado de la estrategia organizativa (colectivos de empleados a los que se solicita retornar al trabajo presencial frente a los que permanecen en modo remoto), y coordinación y negociación con los representantes de los trabajadores en consecuencia.
- ▶ Monitorizar y gestionar las excepciones o incidencias que se vayan produciendo en la normal reincorporación de la plantilla (p.e. por inquietudes de los empleados, dificultades para compatibilizar con compromisos familiares, etc.).
- ▶ Definición y revisión de las estrategias de dimensionamiento organizacional en cada fase del proceso de retorno. Durante el desarrollo del plan, las compañías deben valorar medidas que hayan sido tomadas previamente, como expedientes de regulación de empleo temporales o permanentes, o la flexibilización de los contratos y las jornadas con el fin de adaptarlas a la situación de la recuperación en cada momento.
- ▶ Revisión de las políticas y procedimientos internos en materia de salud y realización del trabajo (viajes, desplazamientos al trabajo, formación no presencial, etc.), con el objetivo de ajustarlos al entorno actual en el que conviven trabajo en remoto y presencial, resultando en la creación de nuevos protocolos y guías de buenas prácticas.
- ▶ Por último, es conveniente que las compañías revisen la cobertura de las pólizas entre las que, dada la situación, destacan las sanitarias y de responsabilidad civil, para adaptarlas a las circunstancias.

Figura 4: ámbitos de actuación del plan de Organización y Personas



Fuente: elaboración propia.

Figura 5: plan de actuación de Tecnología

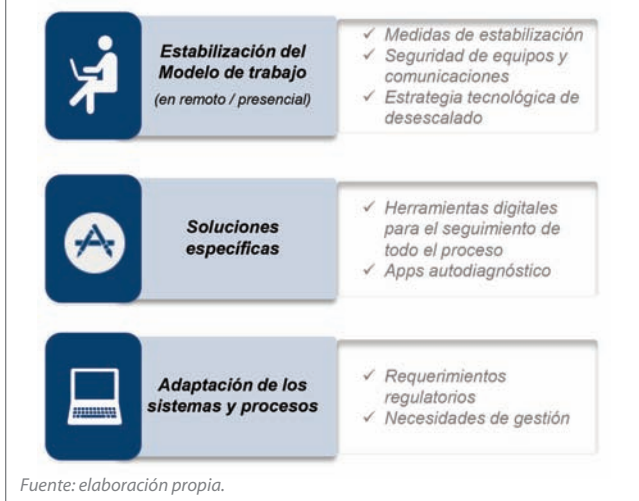


Figura 6: plan de actuación de Instalaciones



Tecnología

El plan tecnológico deberá determinar los requisitos ligados a soluciones específicas para la gestión del plan de retorno, la estabilidad en el soporte a los procesos, así como las exigencias en materia de sistemas y procesos para dar soporte a los nuevos requerimientos del contexto de gestión.

En este sentido, las líneas de acción que se deben abordar son:

- ▶ Estabilización del modelo de trabajo en remoto y su compatibilización con el modelo de asistencia presencial, mediante:
 - la definición de medidas de estabilización y resiliencia en las comunicaciones y las infraestructuras tecnológicas y de información necesarias;
 - el refuerzo en la seguridad de los equipos y las comunicaciones, a través de la elaboración y difusión de protocolos para el trabajo en remoto; y
 - la revisión de la estrategia tecnológica de reactivación, considerando la posibilidad de que existan cambios frecuentes en el modelo de trabajo.
- ▶ Despliegue de soluciones específicas y herramientas digitales (apps) propias o de terceros para protocolizar y facilitar el autodiagnóstico de los empleados, ofrecer a la compañía información en tiempo real sobre la salud de sus trabajadores, facilitar guías de actuación a los empleados y emitir instrucciones y comunicaciones con agilidad, establecer "pasaportes" para autorizar la entrada a los empleados en función del nivel de salud, funciones de alerta de forma automática a los empleados que hayan tenido contacto estrecho con otro trabajador contagiado, funciones de geolocalización en el momento de autodiagnóstico, etc.
- ▶ Adaptación de los sistemas y procesos derivados de los cambios en los requerimientos regulatorios y/o en las necesidades de gestión como consecuencia de la pandemia (parametrizaciones, nuevos desarrollos) y las medidas

gubernamentales, como son las moratorias y los procesos de recuperaciones y el impacto que estos últimos supongan para la compañía en términos de solvencia y liquidez.

Instalaciones

La gestión de los espacios en términos de seguridad y medidas sanitarias es imprescindible para que la vuelta presencial de los empleados sea posible. Por tanto, el plan de instalaciones deberá garantizar la gestión de los espacios en términos de seguridad y cumplimiento de las medidas sanitarias establecidas por las autoridades, más las que se consideren adecuadas por la Dirección de la compañía.

Las líneas de actuación que deben abordarse con relación a las instalaciones se circunscriben a los siguientes cuatro ejes fundamentales:

- ▶ Gestión de los espacios necesarios de acuerdo con la priorización de procesos y servicios, cubriendo:
 - edificios de Servicios Centrales;
 - oficinas y locales comerciales; y
 - espacios comunes en cualquier conjunto de inmuebles, como son las salas de conferencias, comedores, ascensores, aseos, vehículos compartidos, etc.
- ▶ Evaluación y establecimiento de las medidas de seguridad necesarias para adecuar los espacios mediante:
 - separaciones físicas;
 - reducción de aforos permitidos;
 - controles de acceso;
 - mayor ventilación; y
 - la inactivación de zonas de uso colectivo no esenciales (p. ej., los comedores).

Adicionalmente, y en caso necesario, las compañías pueden requerir la reasignación o acondicionamiento de espacios.
- ▶ Revisión de la adecuación de las cadenas logísticas para dotar a los empleados del material necesario y de calidad

(guantes, geles hidroalcohólicos, mascarillas, mamparas, gafas protectoras, etc.) para cumplir con las medidas sanitarias.

- ▶ Refuerzo de las medidas sanitarias con foco en la limpieza y desinfección recurrente de espacios y, en especial, de las zonas comunes.

Proveedores

Con el objetivo de priorizar la protección de los empleados, es necesario que las compañías aborden la reincorporación de los servicios de proveedores con la misma rigurosidad y cuidado con los que se abordan las de los propios trabajadores.

Las líneas de acción a abordar en el ámbito de proveedores son, entre otras, las siguientes:

- ▶ Definición de un plan detallado para la reincorporación de proveedores poniendo foco en:
 - la priorización de los procesos y servicios críticos, y su desarrollo o no en las instalaciones propias;
 - la revisión de nuevas necesidades surgidas a partir de las acciones adoptadas en el plan de retorno;
 - la selección de nuevos proveedores críticos (material sanitario, limpieza, transporte, etc.); y
 - el análisis de posibles rupturas en la cadena de valor identificando causas y posibles soluciones.
- ▶ Comunicación a los proveedores del plan de retorno de la compañía para que puedan entender el impacto que tiene sobre sus actividades, y la petición y análisis del plan de retorno de los propios proveedores. Asimismo, deben coordinarse con los proveedores las medidas sanitarias y de seguridad a cumplir por su parte, sobre todo cuando

supongan el contacto con empleados de la propia compañía.

- ▶ Supervisión continua de la estabilidad de la cadena de suministro y los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs por sus siglas en inglés), y definición de medidas de actuación ante posibles incidencias que puedan afectarles.
- ▶ Finalmente, la compañía debe monitorizar la situación de solvencia y liquidez de sus proveedores, para asegurar la continuidad del servicio y, en determinados casos, apoyar a los proveedores solventes con problemas puntuales de liquidez emprendiendo acciones tales como adelantar los pagos.

Comunicación

En una situación de crisis como la actual, establecer una estrategia de comunicación correcta con los empleados y con el mercado es clave para transmitir confianza y gestionar de forma adecuada todas las fases del plan de retorno.

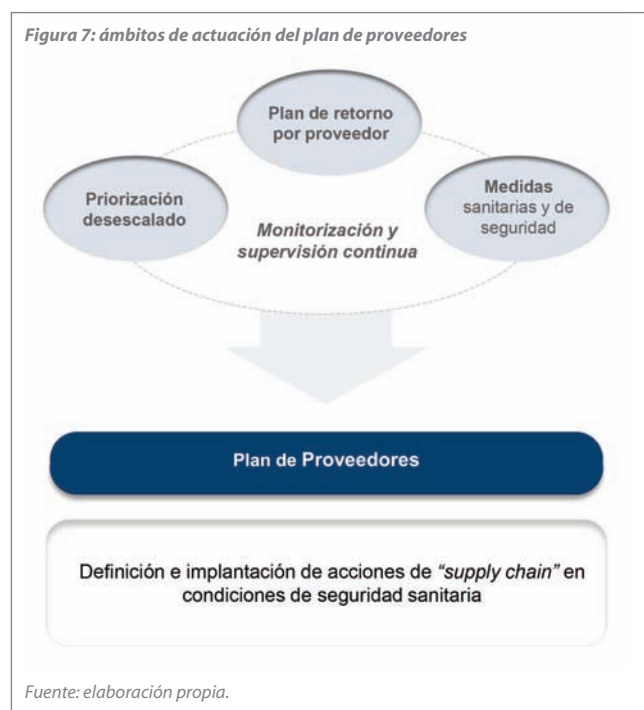
Para cumplir con lo anterior, el plan transversal debe establecer distintas líneas de actuación para la comunicación interna (empleados) y externa (mercados y autoridades), como las que se describen en los siguientes bloques:

Comunicación interna

- ▶ Difusión del plan de retorno completo incluyendo: fases establecidas, medidas de seguridad y salud, y el resto de acciones transversales contempladas.
- ▶ Desarrollo de un plan de comunicación continua con el objetivo de trasladar tranquilidad a los empleados



Figura 7: ámbitos de actuación del plan de proveedores



Fuente: elaboración propia.

mediante la emisión de notas informativas del estado de situación del entorno y de la compañía, así como de avances en el propio plan de retorno.

- ▶ Definición de indicadores para la medida del cumplimiento de los protocolos sanitarios y elaboración de un modelo para el escalado de incidencias con foco especial en aquellas de carácter sanitario.

Comunicación externa

- ▶ Establecimiento de un canal de comunicación para la iteración continua con las autoridades, especialmente las sanitarias y reguladoras de cada sector de negocio en función de la compañía.
- ▶ Establecer una estrategia de comunicación hacia el cliente enfocada tanto a explicar la estrategia de reactivación de la compañía (p.e. nuevos canales presenciales que se vayan habilitando) como las medidas de especial protección e higiene adoptadas, con el fin de procurar una sensación de seguridad en el consumo de los productos o servicios.
- ▶ Definición de una estrategia de comunicación que garantice la transparencia, definiendo los canales de comunicación (comunicación a través de redes sociales, presencia en medios), así como los contenidos objeto de comunicación.
- ▶ Establecimiento de una comunicación transparente y de valor al mercado, como son las notas informativas, documentos de actualidad, medidas de RSC adoptadas, etc.
- ▶ Comunicación a los clientes de las medidas adoptadas a través del plan de reactivación que puedan ser de su interés, sobre el estado de situación de los servicios prestados o las medidas de seguridad establecidas.

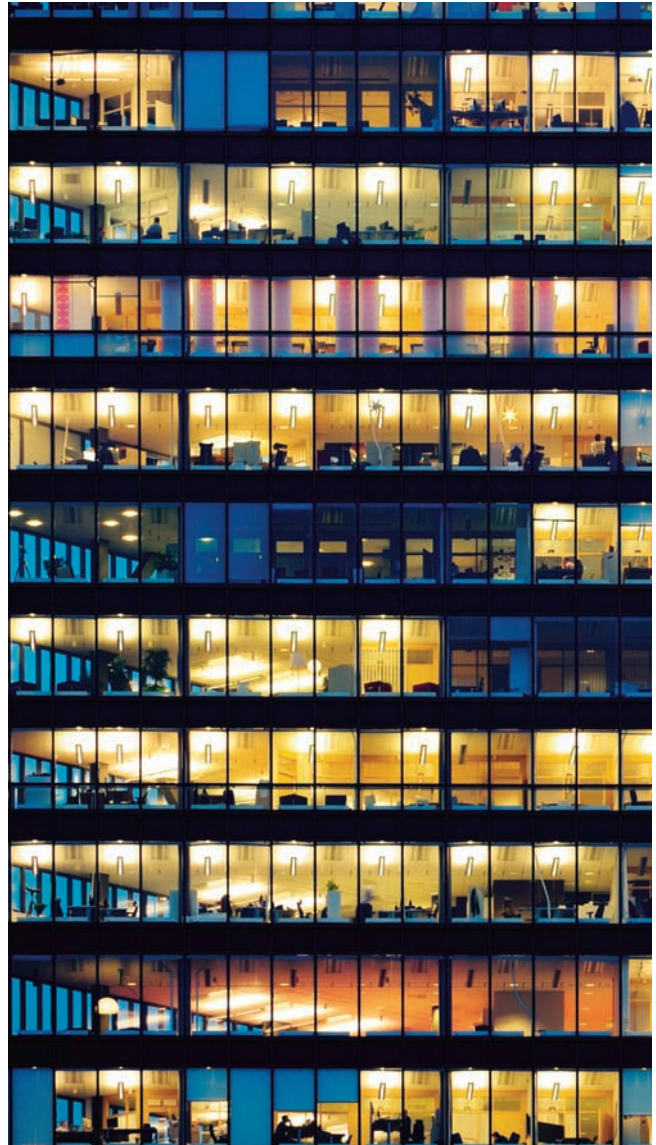
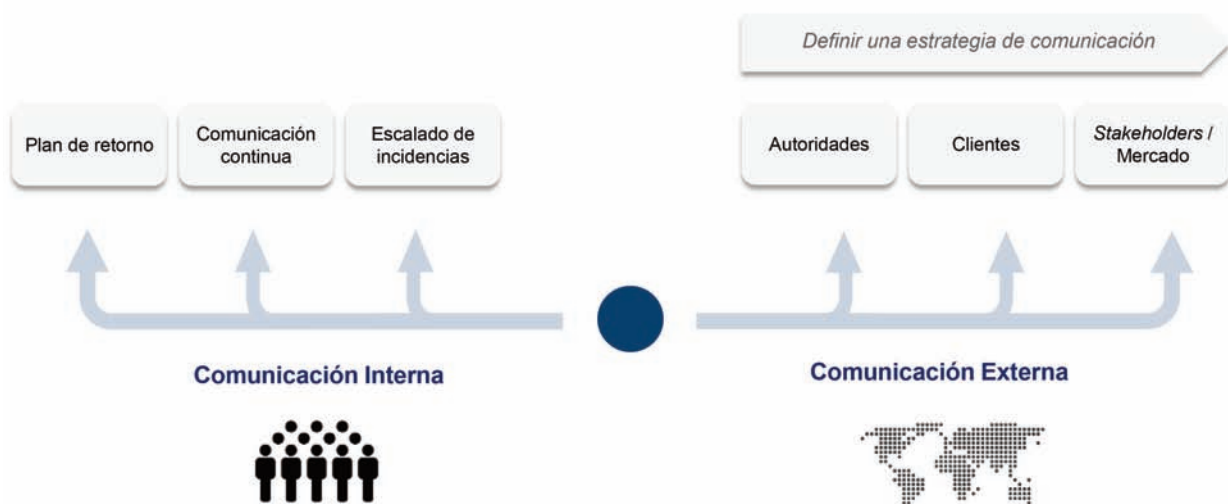


Figura 8: plan de actuación de Comunicación



Reflexiones finales



Es una reflexión habitualmente extendida que la gestión del proceso de recuperación, tanto para los gobiernos como para la sociedad en general, entraña mayores riesgos y una dificultad de gestión significativamente superior. Su éxito vendrá en gran medida determinado, además de por el esfuerzo de la comunidad científica en la búsqueda de una cura, por el nivel de madurez de la ciudadanía y la responsabilidad de los agentes económicos para utilizar los ámbitos de libertad de movimientos que irán recuperando de manera paulatina.

La estrategia de reactivación de cada compañía responderá de manera particularizada al tipo de producto o servicio que se preste y al nivel de riesgo percibido por las autoridades para el desarrollo de esa actividad (en función de su exposición al contacto social).

Asimismo, el ritmo al que se produzca la recuperación vendrá marcado por la evolución de la demanda (incluyendo la adaptación a nuevas expectativas en los clientes). En este sentido, las compañías deberán plantearse actuaciones para la reactivación de la demanda, revisando las estrategias de promoción y precio y financiando a clientes solventes con dificultades de liquidez.

Los retos a los que se enfrentan las compañías en esta fase son muy relevantes, en la medida en que deben garantizar la seguridad de los empleados, asegurar la continuidad de las operaciones y la estabilidad financiera (propia y de la cadena de valor), y al mismo tiempo hacer frente a nuevos requerimientos regulatorios, restricciones o políticas que pueden impactar en el plan de negocio y propiciar nuevos cambios.

Adicionalmente, además de gestionar adecuadamente el período de transición, las organizaciones deben visualizar qué características tendrá el nuevo entorno, con el fin de adaptarse a los probablemente significativos cambios – p. ej., en la percepción de la sanidad, en el desarrollo de actividades y consumo en el hogar, en el consumo digital, etc.) que, como consecuencia de la pandemia, habrán llegado para quedarse.

Algunos de los principales aspectos a revisar por parte de las compañías para asegurar una adecuada transformación de su modelo de negocio adaptado al entorno que existirá, incluso una vez controlada la pandemia, son las siguientes:

En el ámbito de la organización y las personas:

- ▶ Las compañías deberán realizar una evaluación del trabajo en remoto en términos de productividad y costes, ventajas para el empleado y la sociedad en general. En función de su evaluación, deberá reflexionar sobre las condiciones en las que debe realizarse el trabajo en remoto para ser eficaz (plazos semanales recomendados, entorno físico, capacidades tecnológicas, marco laboral, mecanismos de control del desempeño, etc.).
- ▶ Asimismo, las compañías deberán evaluar el dimensionamiento futuro de acuerdo con las expectativas de demanda en el escenario posterior a la pandemia, así



como los cambios observados en procesos y políticas (mayor flexibilidad, revisión del modelo de retribución y de beneficios sociales, gestión de la autonomía de empleados) como resultado de la gestión de la misma.

En el ámbito tecnológico:

- ▶ Las compañías deberán revisar su priorización de la cartera de proyectos para hacer frente a la casi segura restricción presupuestaria y, dentro de dicha priorización, tener en cuenta nuevos criterios (objetivos de los proyectos para fomentar la resiliencia o mejorar la eficiencia, alineamiento con un nuevo entorno más difícil, impacto en el trabajo en remoto, etc.).
- ▶ En la priorización sobre las inversiones a realizar, es de especial relevancia la evaluación de la arquitectura tecnológica para adaptarse a un entorno que presentará nuevas preferencias del cliente en su modelo de relación (impulso y optimización de canales *online* y del modelo de negocio digital), nuevos modos de trabajo en formato telemático y riesgo de potenciales nuevas epidemias.
- ▶ La resiliencia de la infraestructura tecnológica ante posibles nuevas crisis, pandémicas o de otro tipo, puede llevar a revisar los planes de contingencia técnicos y, por extensión, los planes de continuidad de negocio.

En el ámbito de instalaciones:

- ▶ Las compañías deberán revisar el modelo actual y su adaptación a nuevos entornos de trabajo y estar preparadas para posibles crisis o rebrotes, evaluando ventajas e inconvenientes de la concentración de empleados en edificios corporativos, la existencia de instalaciones de *backup* o la redistribución espacial de procesos críticos para que no coincidan en mismo edificio.

En el ámbito de las relaciones con proveedores:

- ▶ Las compañías deberán reevaluar su estrategia de externalización de acuerdo con las lecciones aprendidas durante esta crisis (acercamiento geográfico, internalización de componentes de la cadena de valor, identificación de nuevos proveedores críticos, etc.).
- ▶ De igual modo, se deberá revisar la resiliencia de los proveedores, lo que puede dar lugar a nuevos requisitos para adaptar sus planes de continuidad de negocio para homologarse como proveedores de la compañía.
- ▶ Las lecciones aprendidas a raíz de la pandemia pueden dar lugar a catalogar como críticos proveedores que antes no lo estaban (p. ej., limpieza y material sanitario).
- ▶ Finalmente, el nuevo entorno económico determinará la necesidad de identificar nuevas medidas de contención de costes, que posiblemente darán lugar a renegociación de contratos y búsqueda de proveedores alternativos.

Finalmente, en relación con la Comunicación:

- ▶ Las compañías deberán mantener una comunicación con las autoridades competentes sobre las lecciones aprendidas para la gestión de nuevas crisis sanitarias como resultado de los acontecimientos, así como de las medidas de prevención y contingencia que se consideren que deban ser permanentes.
- ▶ Consecuentemente, en función de nuevas percepciones sociales originadas a raíz de la pandemia, las compañías deberán proceder a la revisión del perfil en materia de criterios ASG (ambientales, sociales y de gobierno) con el objetivo de garantizar su alineamiento con las expectativas del nuevo entorno.



Bibliografía



Battistini, N. &. (2020). Alternative scenarios for the impact of the COVID-19 pandemic on economic activity in the euro area. European Central Bank.

Centers for Disease Control and Prevention. (2020). Obtenido de COVID-19 Risk: www.cdc.gov

De Montpellier, C. (2020). Switzerland: Slow exit from the lockdown and severe recession in sight. ING.

Department of Health of the Republic of South Africa. (2020). Draft Framework for Consultation: COVID-19 Risk Adjusted Strategy.

European Centre for Disease Prevention and Control. (2020). Disease background of COVID-19. Obtenido de www.ecdc.europa.eu

European Commission. (2020). Commission Recommendation on a common Union toolbox for the use of technology and data to combat and exit from the COVID-19 crisis, in particular concerning mobile applications and the use of anonymised mobility data. Brussels.

European Commission and European Council. (2020). Joint European Roadmap towards lifting COVID-19 containment measures.

Financial Conduct Authority. (2020a). High-cost short-term credit and coronavirus: temporary guidance for firms.

Financial Conduct Authority. (2020b). Rent-to-own, buy-now pay-later and pawnbroking agreements and coronavirus: temporary guidance for firms.

Financial Conduct Authority. (2020c). Motor finance agreements and coronavirus: temporary guidance for firms.

Gobierno de España. Presidencia del Gobierno. (2020). Plan de desescalada. Obtenido de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/280420-enlace-desescalada.aspx>

Gouvernement de la République Française. (2020). Stratégie de déconfinement. Obtenido de <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus/strategie-de-deconfinement>

Governo Italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2020). Coronavirus, le misure adottate dal Governo. Obtenido de <http://www.governo.it/it/coronavirus-misure-del-governo>

Management Solutions. (2020). COVID 19: Propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones.

Roy Choudhury, S. (2020). The world should look at South Korea as an "exit strategy" to recover from pandemic, economists say. CNBC.

World Economic Forum. (2020). Who will be the winners in a post-pandemic economy?

World Health Organization. (2020). Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19. Interim Guidance.

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

Xavier Martínez Reina

Socio de Management Solutions
xavier.martinez.reina@msspain.com

Estefanía Espinar García-Dorado

Gerente de Management Solutions
estefania.espinar@msspain.com

Álvaro García Alarcón

Supervisor de Management Solutions
Alvaro.Garcia.Alarcon@msspain.com

Daniel Ramos García

Supervisor de Management Solutions
daniel.ramos.garcia@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 París 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