

Preparación ante la
probabilidad de una pandemia
de gripe aviar
Un recurso de planificación
para la industria de
comestibles

Elaborado por:
The Food Marketing Institute
Marzo de 2006



**Preparación ante la probabilidad de una pandemia de gripe aviar
Un recurso de planificación para la industria de comestibles
Elaborado por:
The Food Marketing Institute
Marzo de 2006**

Varias organizaciones han aportado su tiempo y talento a la elaboración de este documento, pero una empresa se merece un reconocimiento especial. Alex Lee, Inc., de Hickory, Carolina del Norte, con gran generosidad ha compartido con nosotros su documento de preparación interna, el cual ha servido como base de este documento y de sus recomendaciones. El punto de partida para esta empresa consistió en materiales básicos provistos por el Centro de Investigaciones y Políticas de Enfermedades Infecciosas de la Universidad de Minnesota, dirigido por el doctor Michael Osterholm. Luego, un grupo de trabajo formado por 16 profesionales, representantes de todas las áreas funcionales de la empresa, elaboró un plan específico para la industria de los comestibles. Sin esta labor pionera, este documento de recursos de planificación no hubiera sido posible.

También queremos expresar nuestro agradecimiento al gran número de personas que generosamente han cedido su tiempo y talento para revisar este documento y ofrecernos sugerencias que han mejorado notablemente el producto final. De manera particular, queremos extender un agradecimiento especial a:

- Comité de Protección Alimenticia del FMI
- Dra. Linda Hawes Clever, M.D., M.A.C.P.
Directora de Salud Laboral
California Pacific Medical Center
San Francisco, California
- Dra. Michela T. Catalano, M.D.
Directora de Servicios de Salud para Empleados
Departamento de Medicina y Enfermedades Infecciosas
Montifiore Hospital and Medical Center
Bronx, Nueva York
- Dr. Joe Mac Regenstein, PhD
Profesor de Ciencias de la Alimentación
Cornell University
Ithaca, Nueva York

PREFACIO

El propósito de este documento es ayudar a la industria a prepararse para la posibilidad de una pandemia de gripe (también llamada influenza), es decir, un contagio mundial y letal, en lugar de una típica temporada anual de gripe. No pretendemos ser alarmistas ni estamos prediciendo con algún grado de certeza que ocurrirá una pandemia. Sin embargo, las pandemias mundiales de gripe se han manifestado con cierta regularidad a lo largo de la historia. En el siglo XX, se presentaron pandemias en 1918, 1957 y 1968. Basándose en este ciclo, muchos científicos creen que en el futuro cercano es probable que surja una nueva versión letal de la gripe humana, ya sea por la mutación de la gripe aviar que actualmente azota el planeta, o debido a otra mutación viral.

Incluso si el brote actual de gripe aviar no cambia a una forma fácilmente transmisible a los seres humanos, la devastación económica que está causando merece nuestra atención, sobre todo si llega a Norteamérica. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha declarado que: “La cepa letal de la gripe aviar (H5N1) representa para el mundo un desafío mayor que cualquier otra enfermedad infecciosa, inclusive el SIDA, y les ha costado a 300 millones de granjeros más de US\$ 10,000 millones al propagarse por las aves de corral del mundo.”

La OMS añade que si esta versión de la gripe aviar llegara a mutarse y ser transmisible a los seres humanos, podría causar más muertes que cualquier otra enfermedad infecciosa. “Dado que el virus H5N1 se transmite por el aire, es más fácil de transmitir y más contagioso que el VIH/SIDA.” El doctor Mike Ryan, director del programa de alertas y respuestas epidémicas y pandémicas de la OMS, advierte: “Estamos seguros de que la amenaza actual, y cualquier otra amenaza [de gripe pandémica] como ésta, pueden sobrecargar nuestros sistemas globales hasta el punto del colapso.”

Esta amenaza es tan significativa que debe comprenderse y es necesario cierto grado de planificación de contingencia en todas las empresas de la industria. Precisamente a esto se refiere el presente documento. Ha sido diseñado de manera específica para ayudar a los supermercados de venta directa al consumidor, así como a los mayoristas y proveedores que los atienden, para que implanten los planes de contingencia necesarios para estar preparados para una pandemia. Durante su lectura de este documento, queremos hacer hincapié en que, si tal suceso llegara a ocurrir, no habrá tiempo suficiente para prepararse una vez que haya comenzado la crisis. La amenaza avanzará con una rapidez que exige una planificación por adelantado.

Si llegáramos a enfrentarnos a una pandemia real, el Food Marketing Institute está preparado para servir como fuente oportuna y constante de información y asesoría. Además del acceso a los recursos que se presentan en este documento, el FMI colabora con organismos del gobierno para ayudarles a comprender las necesidades especiales de nuestra industria en un brote. Entre las prioridades que intentamos resolver, está la necesidad de que el Departamento del Transporte de los Estados Unidos relaje sus reglas y reglamentos durante una emergencia pandémica, la necesidad de que el gobierno provea suministros médicos en forma prioritaria a los trabajadores de la industria alimenticia y la necesidad de coordinar los mensajes que el gobierno y las empresas comunican a los consumidores, a fin de evitar que cunda el pánico entre los compradores.

Durante su proceso de planificación para contingencias, los invitamos a que compartan sus comentarios y sugerencias con nosotros, con el propósito de que mejoremos nuestras tareas encaminadas a ayudar a toda la industria a prepararse para ésta u otra emergencia de salud de gran magnitud.

Gripe aviar

Un recurso de planificación para la industria de comestibles

El Food Marketing Institute sigue vigilando el desarrollo de la gripe aviar H5N1 en el mundo. La reciente difusión de esta enfermedad fuera de Asia, para llegar a Europa y luego a África, demuestra que las medidas de control actuales no han logrado poner alto a su propagación. Como resultado, todas las organizaciones deben comenzar a pensar en los pasos que seguirán para estar mejor preparadas. Con el propósito de ayudar en esta tarea, ofrecemos este documento como recurso para que ustedes inicien su propio proceso de planificación. Éste no es un documento que deba guardarse en un estante hasta que surja una pandemia. Es un recurso que le ayudará a elaborar sus planes de acción mucho antes de que se presente la necesidad real.

No todas las organizaciones implementarán todas estas recomendaciones, y definitivamente no todas al mismo tiempo. Sin embargo, debe estudiar este documento para determinar sus propias prioridades y los tiempos. Si surge una pandemia real, será demasiado tarde para comenzar a planificar una respuesta.

La situación en curso

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el 13 de febrero de 2006 que: *“La confirmación de la gripe aviar H5N1 en las aves de corral africanas es motivo de gran preocupación y exige una acción inmediata. El brote más reciente confirma que ningún país es inmune al H5N1.”* La preocupación inmediata es que la enfermedad ha sido transmitida por aves migratorias, lo cual pone en riesgo a todos los países. En los Estados Unidos aún no se han presentado casos de aves infectadas con H5N1, por lo cual la industria avícola de este país ya ha iniciado enérgicas acciones preventivas. No obstante, el riesgo es real y resulta prudente considerar lo que puede representar para nuestra industria si llegara a propagarse aquí.

Hasta el momento, no hay pruebas de que esta enfermedad pueda transmitirse comúnmente de un ser humano a otro. El virus H5N1 se ha propagado de manera extensa por el sur de China durante más de una década. Esto significa que el virus ha tenido muchas oportunidades de mutarse a una forma de fácil transmisión entre seres humanos, pero hasta ahora no ha sucedido. Los seres humanos pueden contraer la enfermedad directamente de las aves infectadas (sobre todo pollos y patos), pero usualmente no puede transmitirse de una persona a otra. Todavía no hay un consenso acerca de la posibilidad de que esta transformación llegue a ocurrir. Sin embargo, podría ocurrir, u otro virus nuevo podría ser transmisible entre seres humanos, provocando lo que se conoce como una pandemia.

Incluso si la enfermedad nunca llega a manifestarse en una forma transmisible por seres humanos, su aparición entre las aves de corral de Norteamérica tendría un gran impacto en la industria de los comestibles.

Además de las aves de corral, ¿existe un riesgo para otros tipos de ganado?

Sí, este riesgo existe, y usted al menos debe estar informado de esta posibilidad.

Toda la gripe de tipo A se origina en aves. Una manera usual en que un virus aviar tiene una mutación a una forma transmisible a los seres humanos es que la gripe aviar infecta a un organismo que al mismo tiempo está infectado con gripe humana. En este caso, la versión aviar puede combinarse con el virus de la gripe humana y recombinarse para crear una forma transmisible por los seres humanos. Dicho de otra manera, si una persona contrae la gripe aviar de un ave infectada y al mismo tiempo tiene gripe humana, el virus aviar tiene la oportunidad de transformarse (recombinarse) a una nueva forma, capaz de difundirse de un ser humano a otro.

Esta recombinación genética también puede ocurrir en cerdos. Los cerdos tienen la capacidad de contraer tanto la gripe aviar como la gripe humana. Por lo tanto, son una incubadora usual para la mutación de virus pandémicos. Si el virus H5N1 tiene una mutación a una forma transmisible por seres humanos, ya sea de manera espontánea o por recombinación, como acaba de describirse, o si llegara a presentarse otro virus nuevo, es posible que se manifieste el papel de los cerdos en éste u otro país, provocando una reacción de los consumidores.

¿Por qué hay tanta preocupación por una pandemia de gripe?

Las pandemias de gripe (distintas de las temporadas anuales normales de gripe) se han presentado 10 veces en los últimos 300 años, la más reciente en 1968. Una vez que dan el salto a una forma transmisible por seres humanos, con frecuencia matan con gran rapidez y ferocidad. El peor caso registrado fue nuestro más reciente brote de gran magnitud (conocida comúnmente como gripe española), en 1918, causada por la cepa H1N1. Se cree que esta cepa surgió en los Estados Unidos y se propagó con rapidez por el mundo.

Contrario a las expectativas de que una pandemia se difundiría con lentitud, lo ocurrido en 1918-1919 demuestra que el tiempo no es un lujo que esté a nuestra disposición. En un período de tan sólo 12 semanas en el otoño de 1918, se calcula que murió más del 5 por ciento de la población mundial. Haciendo los ajustes correspondientes a la mayor población actual, una cifra similar representará más de 73 millones de muertes, aproximadamente dos millones en los Estados Unidos. Antes de que concluyera la pandemia, se estima que entre un 8 y 10 por ciento de los adultos jóvenes del mundo murieron como consecuencia del brote de 1918, dos terceras partes de ellos en un período de sólo 24 semanas, demasiado rápido para que la comunidad médica reaccionara con eficacia. Los expertos calculan que en la actualidad únicamente contaríamos con un plazo de 20 a 30 días, a partir de la primera manifestación de una forma transmisible por seres humanos, antes de que de presente una pandemia a gran escala. Esto significa que es poco probable que se desarrollen vacunas a tiempo para tener una efectividad extensa durante el período principal de contagio.

Por el lado positivo, hoy en día la ciencia médica está mucho más avanzada, ya existe un sistema activo de monitorización y existen más recursos dedicados a la preparación. Sin embargo, también hay aspectos negativos. Actualmente, más personas tienen sistemas inmunes deficientes, más personas viajan por todo el mundo, más personas comen en grupos grandes fuera de casa, los recortes en los servicios médicos han reducido el número de camas de hospital per cápita a niveles inferiores a los que existían hace 50 años, y las instalaciones de producción de vacunas en Estados Unidos han menguado, con más de la mitad de las vacunas anuales contra la gripe producidas en el extranjero. Incluso un virus mucho menos potente que el de 1918 tendría un impacto considerable en los compradores de comestibles, sus socios comerciales y sus proveedores.

Vigilancia de la situación

El FMI seguirá vigilando el avance de la gripe aviar H5N1 y de cualquier otra enfermedad altamente contagiosa, y publicará la información más reciente en nuestro sitio Web. Podrá ver esta información haciendo clic en el vínculo de gripe aviar de <http://www.fmi.org/>. En esa página se mantiene una lista de las preguntas más frecuentes y vínculos a otros sitios útiles, en particular los sitios oficiales de los organismos informativos y reglamentarios del gobierno.

Recomendaciones

En cada una de las secciones de este documento se presentan dos tipos de recomendaciones:

- ✓ Recomendaciones clave
- Recomendaciones secundarias

Introducción

Si el virus H5N1 llegara a ser transmisible de un ser humano a otro, es muy probable que la propagación resultante por la población tenga consecuencias inmediatas y profundas. Los brotes de gripe anteriores muestran que, si esto llega a suceder en cualquier lugar del mundo, se difundirá con rapidez a otras regiones. Cualquier cambio a una forma transmisible, sin importar donde ocurra, debe poner en marcha un plan de respuesta.

Aun cuando en ese momento el principal medio de transmisión sería el contacto entre personas, los consumidores podrían ver la situación como un problema de seguridad alimenticia, debido a su origen animal. La demanda de aves y huevos (y quizá carne de cerdo) podría desplomarse de inmediato, incluso si no tiene fundamentos racionales. Es probable que los consumidores no quieran salir de sus casas. En las tiendas se presentaría un cambio en las tendencias, con menor número de visitas y mayor número de artículos por visita. La demanda de compras por Internet, autoservicio y entrega a domicilio podría aumentar notablemente. Los consumidores también se alejarían de productos importados de países considerados el origen de la pandemia o donde hay extensos brotes.

Las tiendas independientes tendrían los mismos problemas que las grandes cadenas, aunque con menos recursos para afrontarlos. Un motivo de preocupación primordial para la supervivencia de sus negocios sería la muerte o la enfermedad prolongada de una o más personas de la familia con una función clave en el negocio. Es de esperarse que gran número de tiendas independientes busquen la ayuda de sus proveedores y mayoristas.

La gripe se ha caracterizado como una “enfermedad de las multitudes”. Es muy probable que se aconseje al público en general que evite las multitudes. En los restaurantes, la clientela se desvanecerá durante un largo período. Los mayoristas con clientes de servicios alimenticios (en particular restaurantes con mesas) tendrán problemas para ayudar a estos negocios a sobrevivir. Los saldos por cobrar correspondientes a estos clientes de servicios alimenticios serán un gran problema para los mayoristas. En la peor etapa de la pandemia, es casi seguro que comiencen a surgir centros médicos de emergencia en edificios que no tengan instalaciones para la preparación de alimentos, ya que los hospitales no tienen la capacidad suficiente para manejar este incremento en las necesidades de atención médica durante un brote a gran escala.

La respuesta de los empleados de las empresas es mucho más difícil de predecir, pero las empresas deben comenzar a hacer planes para funcionar con grandes reducciones de personal. Muchos empleados de medio tiempo o de menor remuneración podrían optar por no presentarse a trabajar si creen que el riesgo es mayor que la remuneración. Las exigencias para las áreas de recursos humanos serán enormes, ya que muchas de las políticas y prácticas serán obsoletas al instante.

En lo concerniente a los proveedores, son muy probables las alteraciones en la cadena de suministro y los problemas de escasez de productos. En un principio, es probable una escasez de combustibles y de conductores. Con el paso del tiempo, los costos del combustible podrían incluso bajar si el impacto de la pandemia en la economía china es grave y disminuye la demanda de gasolina para viajes.

Los brotes de gripe anteriores han ocurrido en oleadas a lo largo de varios meses. Con frecuencia, hay un contagio inicial seguido por un variante más grave y letal, conforme el virus sigue mutando y adaptándose. A esto puede llegar a seguir una tercera oleada, unas semanas o meses después. Por consiguiente, los planes de continuidad de negocios deben estar orientados a largos períodos de emergencia. También es probable que surjan brotes en varias regiones al mismo tiempo, lo que haría inadecuadas las alternativas normales de suministro. Asimismo, es de esperarse que las alteraciones afecten áreas de infraestructura importantes, como transporte, suministro eléctrico, suministro de combustible, comunicaciones, sistemas de agua e incluso servicios policíacos, de bomberos y médicos. También es posible que algunas regiones sean puestas en cuarentena, aunque lo más probable es que las infecciones se propaguen con tal rapidez que esta táctica no sea de uso extendido o prolongado.

Recomendaciones clave para la continuación de las operaciones comerciales

- ✓ Como marco para las recomendaciones clave de planificación presentadas en las siguientes páginas, establezca una serie de “puntos de activación” que entrarán en vigor a medida que se propague la pandemia. Cada punto de activación debe tener listas de comprobación bien definidas, con responsabilidades claras. Los puntos de activación pueden estructurarse como sigue (es posible que se desencadenen en otro orden):
 - Fase 1: No hay brote en seres humanos, no hay aves afectadas en Norteamérica. Sólo planificación.
 - Fase 2: La gripe aviar H5N1 afecta aves en Norteamérica. Debe comunicarse información a los consumidores sobre lo que esto representa. Se hacen preparativos para una baja en las ventas de productos avícolas. El FMI se coordinará con la comunidad médica, los organismos del gobierno y grupos comerciales, como el National Chicken Council (Consejos Nacional del Pollo), para ayudar a redactar los mensajes a los consumidores.
 - Fase 3: Ocurre la transmisión entre seres humanos en un lugar del extranjero. Se acelera la planificación, se llevan a cabo reuniones informativas con el personal clave, se cancelan los viajes a las regiones de los brotes. Se hacen preparativos para acumular existencias de medicamentos y otros suministros relacionados con la gripe que se ha identificado como de alta demanda por parte de los consumidores. Se asigna un coordinador para vigilar todos los días la información en los sitios Web clave. El FMI comienza a publicar actualizaciones diarias en nuestro sitio Web, www.fmi.org.
 - Fase 4: Brotes humanos aislados en los Estados Unidos. Se hacen preparativos para dividir el personal clave de las oficinas en grupos segregados, según resulte apropiado o posible. Se hacen preparativos para mejorar la comunicación con todos los empleados y con los clientes, según sea necesario. Se vigilan con atención todas las cuarentenas gubernamentales.
 - Fase 5: Brotes humanos en las áreas operativas de la empresa. Inicia la implementación total de todos los planes de contingencia.
 - Fase 6: La oleada inicial de contagio ya ha pasado, pero son posibles o incluso probables oleadas secundarias. Se relajan paulatina y selectivamente las medidas de protección hasta que el país vuelva a la fase 5 o a la fase 1.
- ✓ Analice sus listas de productos para anticipar probables cambios en la demanda durante una pandemia. Identifique los artículos “medulares” y prepare órdenes de compra para emergencias que puedan ejecutarse en cuanto se manifieste el punto de activación correspondiente. Identifique reglas de sustituciones de emergencia que puedan implantarse para mantener productos en los anaqueles. Identifique los artículos que deban ofrecerse por caja e identifique los productos de servicios alimenticios que puedan venderse a detalle. En la medida posible, hable con los proveedores y mayoristas para obtener compromisos apropiados para emergencias. También deben plantearse las estrategias de respaldo para resolver problemas de escasez de productos.
- ✓ Implemente en toda la empresa un análisis de las funciones “esenciales” y “no esenciales” durante una pandemia. Elabore planes para cambiar de recursos en forma apropiada. Considere las opciones de entrenamiento interdisciplinario y educación que sean apropiadas para su empresa.
- ✓ Desarrolle una cadena de mando para emergencia, de manera que pueda mantenerse el liderazgo y comunicarse con claridad incluso si se enferman personas clave.
- ✓ Desarrolle mecanismos de comunicación de emergencia que se necesitarán en una pandemia. Esto comprende la comunicación con los empleados y clientes.
- ✓ Diseñe y desarrolle una base de datos del personal, la cual será necesaria para la localización y comunicación con sus empleados clave y sus familias. Actualice los datos regularmente. Provea

métodos de acceso remoto para el personal clave necesario para tomar decisiones relacionadas con la fuerza laboral.

- ✓ Considere la implantación o el incremento de los pedidos por Internet u opciones de compra por teléfono.
- ✓ Establezca contactos y relaciones esenciales con los funcionarios de su localidad. Comprenda y documente qué organismos tomarán decisiones específicas, vitales para la continuidad de sus operaciones.
- ✓ Comience a trabajar con el administrador de su plan de salud para elaborar procedimientos médicos de emergencia.
- ✓ Investigue la posibilidad de utilizar la capacidad excesiva de los restaurantes de su región para satisfacer las necesidades de las instalaciones de servicios médicos de emergencia que no cuentan con cocinas. Ésta quizá sea una actividad de servicio que proveería en la medida que tenga personal disponible.

Resumen

Debe designar un equipo de respuesta a emergencias para revisar y discutir estas recomendaciones clave y llegar a un consenso sobre las recomendaciones que ameritan atención en su empresa. Luego, elabore un plan de proyecto y asigne los recursos necesarios para hacerlo realidad. Si surge una pandemia, es evidente que estos preparativos serán esenciales para la supervivencia de su empresa. Las tendencias históricas sugieren que el ausentismo de los empleados puede alcanzar un 20% o 30% como consecuencia de enfermedades, más otro 10% para cuidar a parientes. Los índices pueden ser incluso mayores en ciertos departamentos o en áreas geográficas específicas. La importancia de afrontar correctamente este desafío debe ser evidente para todos en la industria.

Relación con los consumidores

Una pandemia generará una cobertura masiva en los medios de comunicación, por lo cual debemos anticipar cierto grado de reacciones excesivas y comportamiento irracional, sobre todo en los primeros dos o tres meses. Pasará bastante tiempo antes de que los consumidores se adapten a la nueva realidad de la vida en una pandemia.

En los meses iniciales, debemos prever varios cambios en el comportamiento de los consumidores:

- Evitarán las salidas a comer y harán más comidas en casas, sobre todo en lugares donde las escuelas pueden estar cerradas.
- Consolidación de viajes a las tiendas, comprando mayores cantidades de producto en menos visitas.
- Preferencias por bienes no perecederos y envasados.
- Creciente demanda por ciertos productos HBC y antibacterianos (sean o no eficaces).
- Demanda de mascarillas y guantes para uso personal.
- Exigirán ver que las personas que manipulan alimentos utilicen mascarillas y guantes.
- Exigirán ver toallas antibacterianas en lugares clave de las tiendas (sean eficaces o no).
- Mayor interés por las compras vía Internet, por teléfono, para ser recolectados por el cliente o con entrega a domicilio.
- Mayor interés por las opciones de pago sin ayuda de un cajero.
- Evitarán las tiendas no esenciales de venta al público.
- Intento inicial por acumular existencias de productos (parecido a lo que ocurrió en vísperas del año 2000).
- Gran deseo de obtener información exacta.
- Evitarán los productos fabricados en lugares fuera de los Estados Unidos si consideran que allí ocurrió el cambio de la gripe a la forma transmisible por seres humanos.
- Posible demanda de mayor información sobre el país de origen o de secciones exclusivas de “Sólo productos estadounidenses” en las tiendas.

Recomendaciones clave para las relaciones con los consumidores

- ✓ Elabore un plan detallado que identifique los productos que deben tenerse en existencias durante una pandemia y los productos no esenciales que podrían mantenerse en mayor cantidad para tener el espacio requerido por los artículos de gran demanda.
- ✓ Prepárese para dar a los consumidores recomendaciones de salud de sentido común. La información exacta y oportuna para los clientes de la localidad puede ayudar a evitar el pánico. Por ejemplo, podría ofrecerse información sobre la importancia de lavarse las manos, la higiene al toser o estornudar, cómo distinguir entre la nueva forma de contagio y un resfriado común o la gripe anual tradicional. Consulte las recomendaciones del FMI en nuestro sitio Web, ya que se actualizan constantemente.
- ✓ Prepárese para implantar las compras vía Internet o por teléfono, si es factible. Podría manejarse con servicio de entrega o para que el cliente pase por el producto. Si esta opción no es factible, prepárese para comunicar a los clientes las medidas que está implantado en la tienda para garantizar su seguridad.

- ✓ Emprenda las acciones necesarias para asegurar que las medidas de protección que decida implantar (mascarillas, guantes, etc.) no sean vistas por los clientes como indicativas de un mayor riesgo en sus operaciones, en comparación con un competidor que ha tardado más en reaccionar. Tendrá que comunicar todos los cambios con claridad a los compradores y explicar que estas medidas tienen el propósito de proteger su salud.
- Prepárese para implementar un sistema de pago sin cajero, si esto es posible. Es probable que los clientes quieran minimizar el contacto con los cajeros durante cierto tiempo, sin importar que este comportamiento sea racional o no.
- Identifique recursos en su región que puedan proveer opciones de entrega a domicilio, como complemento de las compras por Internet o teléfono. ¿Hay trabajadores de servicios alimenticios que estarán sin empleo durante un período y que pudieran realizar estas labores para usted?
- Considere la opción de reducir el horario de servicio de la tienda si hay problemas de personal.
- Elabore un plan para identificar paquetes de productos del mayorista o de sus almacenes que pudieran transferirse a las áreas minoristas para satisfacer las necesidades de compras a granel.
- Prepárese para educar a los consumidores sobre las razones de los cambios visibles que haga. Comunique mensajes actualizados a los consumidores que respondan a esta pregunta crítica: “¿Qué están haciendo para protegerme?”
- Explore el impacto potencial de nuevas personas que asumirán las labores de compras y que no estarán familiarizadas con la distribución o los procedimientos de la tienda (por ejemplo, personas que realizan las compras en lugar de sus cónyuges enfermos, compradores más jóvenes que ahora están en el hogar).
- Considere si será necesario limitar las compras de productos clave de gran demanda en los períodos de pánico inicial. Esta decisión será muy difícil para cualquier tienda o mayorista y deberá considerarse con gran anticipación.

Relación con los empleados

En cualquier pandemia mortal, es una realidad que varios o muchos empleados se enfermarán, y algunos morirán. Otros tendrán que atender a parientes enfermos. Además de la enfermedad en sí, otros factores, como el cierre de escuelas, aumentarán el estrés y las exigencias de sus empleados. En el caso de empresas sindicalizadas, los líderes sindicales deberán ser educados acerca de las consecuencias de una pandemia y los cambios que usted considera esenciales.

Aunque es probable que los brotes ocurran durante un período de 12 meses o mayor, habrá crestas y valles irregulares (“oleadas”). Para fines de planificación, muchas empresas optan por suponer que, en ocasiones, algunos departamentos tendrán que operar con el 50% del personal.

Las empresas deberán prepararse para un impacto muy duro en lo tocante a sus empleados de medio tiempo y de menor remuneración. Por ejemplo, es razonable llegar a la conclusión de que en muchos hogares donde ambos tienen empleo decidirán que el riesgo de exposición de todas las personas que trabajan es mayor que los beneficios de los ingresos adicionales. Esto podría representar un duro golpe para las operaciones de las tiendas.

Los empleados que se enfrentan al conflicto natural de ganar más dinero, por una parte, y de protegerse y proteger a sus familias, por la otra, reaccionarán de diversas maneras:

- Algunos empleados simplemente no se presentarán a trabajar.
- Algunos asociados tendrán una fuerte motivación para seguir trabajando y ganar dinero, proteger a sus familias de la exposición a la enfermedad y servir a la empresa.
- Algunos asociados querrán seguir trabajando, aun cuando presenten síntomas de la gripe.
- Algunos empleados podrán rechazar la atención médica por el miedo de contagiarse de gripe en el consultorio médico.
- Algunos empleados podrían rehusarse a viajar a regiones fuertemente afectadas por el virus.
- Algunos empleados podrán exigir guantes, mascarillas, etc., sobre todo el personal de las tiendas.

Recomendaciones clave para las relaciones con los empleados

- ✓ Es probable que muchas de las políticas de empleo actuales queden obsoletas de inmediato si ocurre una pandemia. Deberá realizarse una revisión minuciosa anticipada de los asuntos de empleo y la preparación de los procedimientos de emergencia.
- ✓ Antes de que ocurra una pandemia, las empresas deberán solicitar a cada departamento que determine cuáles funciones serán críticas durante una pandemia y cuáles no.
- ✓ Identifique las funciones críticas que estarán en riesgo si un porcentaje considerable de los empleados se enferma al mismo tiempo. En particular, busque áreas en las que sólo hay dos o tres empleados disponibles. Implemente programas apropiados de entrenamiento multidisciplinario antes de que ocurra una pandemia, en la medida que sea posible para la empresa.
- ✓ Desarrolle un plan de “mejores prácticas” para minimizar la probabilidad de propagar la gripe. Esto podría incluir medidas como minimizar las reuniones de grupos y llevar a cabo la comunicación por correo electrónico o mediante sistemas de comunicación verbal, siempre que sea posible. Proporcione información sobre las precauciones en el hogar y la atención en casa de parientes enfermos. Los sitios Web identificados serán una fuente para obtener esta información.
- ✓ Elabore un plan de mascarillas N95 que podrán usar los empleados, así como entrenamiento en la manera de utilizarlas. Determine cuántas debe tener en existencias y cómo deben distribuirse.
- ✓ Deben hacerse recordatorios enfáticos a los empleados de que no deben presentarse a trabajar si creen que ellos, o personas de su familia, pueden representar un riesgo de contagio. En el caso de un

grave brote local, algunas empresas tienen planes de examinar a los empleados a su llegada al trabajo, para detectar fiebre o indicios de tos o estornudos excesivos (no obstante, algunas personas pueden ser muy contagiosas varios días antes de que manifiesten síntomas). Todos los procedimientos de examen deberán ser aprobados por el departamento jurídico y por los expertos en recursos humanos.

- ✓ Antes de que ocurra una pandemia, identifique los puestos en los que con mayor probabilidad habrá una escasez crítica (por ejemplo, cajeros, conductores de camiones) y los puestos en los que seguramente habrá un excedente de personal (por ejemplo, trabajadores de servicios alimenticios).
- ✓ Elabore un plan de emergencia para reasignar el personal a otras funciones donde existe mayor necesidad. Debe tenerse en cuenta el riesgo de que otras organizaciones intenten atraer personal clave, como sus conductores o los conductores de sus mayoristas.
- ✓ Elabore un plan específico para sus propios conductores o pida a su mayorista que elabore uno para su flotilla. Dado que ya existe una escasez de conductores, es difícil predecir lo que sucederá. Tal vez tenga sentido considerar las opciones (transferir conductores de servicios alimenticios a la entrega de comestibles, asociarse con organizaciones que tengan un excedente de conductores).
- ✓ Elabore un plan para comunicarse con los empleados durante la pandemia, tanto en el trabajo como en el hogar. Considere la manera en que la Internet y los centros de asistencia telefónica podría simplificar esta tarea.
- ✓ Habrá una imperante necesidad de crear una base de datos del personal, a fin de rastrear la información crítica relacionada con la gripe. En una pandemia, será crucial saber qué empleados están enfermos, quiénes se han recuperado y pueden tener cierto grado de inmunidad, quiénes han sufrido la pérdida de parientes, quiénes han recibido entrenamiento de tratamiento médico de emergencia, paramédica o de cuidado de la salud, etc.
- ✓ Inicie un diálogo con el administrador de su plan de salud para desarrollar planes y procedimientos de emergencia. Esto debe comprender una minuciosa atención a las situaciones en las que no será posible que los empleados reciban los servicios médicos que requieren.
- ✓ Muchos aspectos de una pandemia generarán considerables costos relacionados con los empleados. Como ejemplos están los costos médicos directos, ausencias por enfermedad con sueldo, necesidades de personal especiales, etc. Es apropiada una revisión de estos costos, así como discusiones sobre la manera en que su organización podrá sufragarlos.
- ✓ Los brotes en el pasado apuntan a la necesidad de prepararse para el caso de empleados que se sienten bien y se presentan a trabajar, pero repentinamente caen enfermos. Incluso es posible que algunos compradores se desplomen en la tienda. Entrene al personal en la manera de ayudar en estos casos, e incluya las políticas que elabore sobre el uso de mascarillas, túnicas, etc. En los brotes de larga duración, puede alentarse a los empleados que han estado enfermos y se han recuperado para que actúen como voluntarios, ya que tendrán cierto grado de inmunidad. También debe considerarse la posibilidad de proporcionar mudas de ropa a quienes han ayudado en casos de enfermedad repentina.
- ✓ Hable con el departamento jurídico sobre las consecuencias legales de las medidas que piensa implantar en una pandemia, y ponga en marcha las precauciones apropiadas para minimizar sus riesgos.
- Prepárese para colocar suministros higiénicos en lugares estratégicos, como desinfectantes para manos, toallas desechables y cestos o contenedores de basura que no necesitan abrirse con las manos, para eliminar las toallas desechables usadas.

- Para los puestos en los que seguramente habrá personal insuficiente (cajeros, operadores de montacargas, conductores, etc.), analice la oportunidad de contar con un respaldo de emergencia. Esto puede lograrse mediante entrenamiento interdisciplinario o alianzas con otras organizaciones que tengan un excedente de mano de obra calificada durante el brote.
- En las organizaciones grandes, e incluso en algunas pequeñas, elabore un plan para transferir los puestos apropiados a oficinas en el hogar y establezca los procedimientos necesarios para llevar a cabo los procesos empresariales de manera distribuida. En el caso de empleos que pueden realizarse de manera adecuada desde el hogar, identifique los equipos, software y requisitos de conectividad requeridos para el plan. También hay que considerar las inversiones que deben realizarse antes de la pandemia (computadoras, acceso de banda ancha, etc.).
- Si ofrece comidas a los empleados, modifique las prácticas de la cafetería o de la sala de descanso para minimizar la probabilidad de propagar el virus. Siga los consejos de organismos como los Centros de Control y Prevención de Enfermedades (CDC) sobre las prácticas de higiene apropiadas. En el sitio Web del FMI encontrará los vínculos necesarios.
- Antes de que ocurra la pandemia, implante el depósito directo de toda la nómina, en la medida que resulte posible. Esto servirá para eliminar la distribución física y el manejo de los cheques de nómina.
- En las empresas con personal de oficinas centrales, la mayoría asigna al personal de estos departamentos a áreas contiguas. Considere la conveniencia de mover el personal a otras áreas, al menos en emergencias, para que una parte del edificio afectada por el virus no exponga al mismo tiempo a todo el personal de un departamento. Determine si para esto será necesario mover equipos o archivos para facilitar el acceso.
- Si resulta apropiado, tenga disponible un programa de entrenamiento por computadora para simplificar la tarea de asignación de empleados a nuevas tareas.
- Elabore un plan para asignar personal al área de recursos humanos. Muchas de las funciones de recursos humanos estarán bajo gran presión, ya sea que se trate de una sola persona en una empresa pequeña o de todo un departamento en una organización grande. Es probable que se necesiten más recursos para hacerse cargo del trabajo. Este plan debe comprender la suspensión de todas las funciones no esenciales del área de recursos humanos.
- Elabore un plan para implementar un centro de atención telefónica para emergencias o un sitio Web de acceso limitado que los empleados puedan usar para obtener información y para necesidades especiales.
- Considere la necesidad de comenzar a familiarizar a los empleados con las pandemias antes de que se presente una emergencia real. Para ello, deben sopesarse el valor de proporcionar información sobre los problemas potenciales y el temor de alarmar a los empleados de manera innecesaria. Tal vez sea conveniente publicar algunos artículos en el boletín empresarial, para que la gente sepa que la empresa está vigilando la situación y preparándose para enfrentarla si surge la necesidad.
- En caso de un problema grave de escasez de combustible provocado por la interrupción en el comercio internacional o la escasez de conductores de camiones cisterna, elabore un plan para ayudar a los empleados a llegar al trabajo. Considere si es posible ayudar a los empleados a evitar el transporte colectivo.
- Pondere la idea de implementar horarios especiales “sólo para empleados” en las tiendas de venta al público, para que el personal tenga acceso a lo que necesita. Esto tal vez sea necesario para alentar a los empleados clave para que sigan trabajando.
- Desarrolle un plan para proveer seguridad adicional a los empleados. Por ejemplo, los conductores y el personal de las tiendas podrían estar en peligro si hay pánico durante una pandemia.

Recomendaciones clave para el departamento de recursos humanos

Basándonos en el gran número de cuestiones de empleo que se describieron previamente, es razonable concluir que el departamento de recursos humanos estará bajo mucha presión como consecuencia del incremento en el trabajo. Algunas de las funciones de recursos humanos podrían suspenderse (por ejemplo, estados de cuenta de beneficios), pero el resultado neto sin duda será una carga de trabajo mucho mayor.

- ✓ Elabore un conjunto de procedimientos de emergencia para usarse en situaciones de crisis. Estos procedimientos deben incluir: políticas de contratación optimizadas, prácticas de incapacidad de corta duración, políticas de permisos de ausencia, políticas de ayuda a personal de emergencias, políticas médicas, políticas de fallecimientos en la familia, políticas para crisis diversas y distribución de cheques de nómina. Consulte con un asesor jurídico.
- Establezca un centro de atención telefónica o un sitio Web de acceso limitado para los empleados.
- Identifique fuentes de recursos suplementarios de recursos humanos. Algunos de los deberes o funciones pueden asignarse en forma interna; para otros se requerirán recursos externos.
- Atienda las cuestiones de responsabilidad y seguros para el personal temporal que podría contratarse para satisfacer necesidades especiales, como trabajadores adicionales de servicios alimenticios. Revise la cobertura total de seguros para evaluar las situaciones que podrían presentarse si es necesario implantar los planes de acción.

Recomendaciones clave para tiendas de venta al público

Las reacciones de los consumidores y empleados tendrán un fuerte impacto en las operaciones de venta al público. Ambos grupos de personas impondrán nuevas exigencias a la tienda.

- ✓ Prepárese para ventas cuantiosas de productos que los consumidores almacenarán para un período largo sin salir de casa. En las tiendas con farmacias, los compradores adquirirán grandes cantidades de medicamentos y suministros esenciales, artículos tales como insulina, medicamentos cardiacos, recetas esenciales, guantes, mascarillas, jabones antibacterianos, etc.
- ✓ Elabore planes para atender las exigencias de los consumidores de que los empleados de la tienda sigan precauciones especiales (mascarillas, guantes, procedimientos de limpieza, etc.).
- ✓ Identifique los servicios y funciones críticos que podrían ser vulnerables para la tienda si son alterados. Desarrolle planes apropiados para minimizar estos riesgos.
- ✓ Elabore planes para resolver problemas de escasez de productos y mano de obra. Esto podría incluir restricciones en el horario de la tienda. En algunos casos, será necesario que los operadores de varias tiendas se consoliden y cierren algunas sucursales.
- Elabore planes de emergencia para minimizar el tiempo innecesario de los proveedores en las áreas de venta.
- Desarrolle políticas de emergencia para minimizar las visitas del personal que no trabaja en la tienda. Esto incluiría restringir las tareas de reparación y mantenimiento de equipo a las labores esenciales.
- Modifique los procedimientos de recepción para minimizar el contacto entre los conductores y quienes reciben los productos.
- Considere la opción de desplazar las tareas de la tienda para que se realice más trabajo en las horas de menor venta, a fin de minimizar el contacto entre los consumidores y los empleados.
- Piense en las maneras de satisfacer la demanda de entrega a domicilio para los consumidores. ¿Puede asociarse con otras organizaciones para hacerlo? ¿Cómo encontrará y contratará empleados de servicios alimenticios que están temporalmente sin empleo?
- Diseñe una estrategia de manejo de efectivo para hacerse cargo de la posibilidad de que se interrumpa el servicio de camiones blindados.

Recomendaciones clave para centros de distribución y transporte

Estos puntos se presentan para consideración de las empresas que operan sus propios centros de distribución, o para que las tiendas independientes las discutan con sus mayoristas.

- ✓ Coordínesse con los departamentos de compras o con los clientes minoristas para conocer sus planes de acumulación de existencias de artículos medulares, para que puedan obtenerse instalaciones de almacenamiento de emergencia. Es importante identificar los artículos medulares mucho antes de cualquier pandemia.
- ✓ Elabore procedimientos de emergencia de registro y recepción para minimizar el contacto entre los conductores y el personal del almacén.
- ✓ Elabore procedimientos de emergencia de entregas a tiendas para minimizar el contacto con el personal de recepción.
 - Incremente la seguridad de los almacenes y vehículos.
 - Desarrolle pautas de emergencia para el personal auxiliar, a fin de reducir la probabilidad de propagación del virus.
 - Establezca planes de ruta alternativos que reduzcan el número de entregas.
 - Elabore planes para minimizar la posibilidad de una escasez de combustible en un período de pánico inicial.
 - Desarrolle planes de respaldo para atender las rutas, por si acaso algunos conductores se rehúsan a viajar a áreas que consideran de alto riesgo.
 - Establezca acuerdos de cooperación con otros distribuidores para mantener funcionando la cadena de suministro de alimentos.
 - Piense en la posibilidad de utilizar la capacidad de distribución excedente para ayudar en otras áreas de emergencia (por ejemplo, suministros médicos).
 - Dado que puede haber una escasez de conductores que entregan las piezas de repuesto de maquinaria, o que pueden cerrar algunas fábricas extranjeras, considere planes para mantener un inventario apropiado de las piezas críticas necesarias para mantener la flotilla y los equipos en operación.
 - Establezca reglas menos estrictas de sustitución de productos, para que éstos sigan fluyendo a los anaqueles. Estas reglas deberán comunicarse y comprenderse bien.

Recomendaciones clave para proveedores de productos

Los fabricantes y proveedores seguramente se enfrentarán a los mismos problemas que las tiendas. Debe señalarse que los proveedores también tendrán problemas de escasez de sus respectivos proveedores. Incluso una escasez poco visible, como una de material de embalaje, puede tener consecuencias negativas en la capacidad de entrega de productos de los proveedores. También es posible que los términos y condiciones comerciales normales cambien sin aviso previo o con poca anticipación. Es conveniente pensar por adelantado en éstos y otros temas. Usted o su mayorista deberán considerar discutir estos asuntos con sus respectivos proveedores.

- ✓ Identifique los artículos medulares que serán críticos para el suministro de alimentos en una pandemia.
- ✓ Defina puntos de activación y procedimientos para una pandemia. Al activarse uno de estos puntos, tenga listo un conjunto de órdenes de compra para los artículos medulares, listos para envío inmediato.
- Negocie compromisos razonables con los proveedores clave.
- Identifique proveedores alternativos o de respaldo para los artículos medulares y elabore un plan para transferir la demanda a estos proveedores si es necesario.
- Desarrolle reglas de emergencia para la sustitución de productos.
- Teniendo en cuenta que la distribución nacional e internacional puede ser afectada, haga un análisis de proveedores por área geográfica para ver las maneras en que podría efectuar el cambio a fuentes locales o regionales en una emergencia.
- Tenga en cuenta la posibilidad de que los consumidores eviten productos producidos en regiones donde se cree que se originó la forma del virus transmisible por seres humanos o donde hay alta incidencia de casos de la enfermedad.
- Tenga en cuenta la ayuda que podrá ofrecer a los proveedores clave que luchan por sobrevivir. Por ejemplo, si la demanda de pollo se desploma, ¿cómo debe comunicar la información apropiada al público para calmar los temores irracionales?
- Elabore un plan para coordinar estrategias de concentración para resolver problemas de escasez. Considere puntos de recolección alternativos que puedan utilizarse si ciertas áreas son más afectadas.

Relación con los medios de comunicación

En los últimos 300 años se han presentado 10 pandemias documentadas. Sin embargo, cualquier brote nuevo sería la primera pandemia en la era de la televisión con las estaciones de noticias las 24 horas del día. Sin duda, habrá una saturación en los medios de comunicación si comienzan a morir personas.

El resultado inicial será una reacción exagerada de los consumidores. Nuestra industria debe prepararse para la realidad de la situación y para las numerosas percepciones falsas que circularán. Es muy importante que la industria responda a los medios de comunicación con rapidez, exactitud y cuidado.

Recomendaciones clave para las relaciones con los medios de comunicación

- ✓ Incluya en el equipo de planificación de crisis a un ejecutivo que comprenda los medios de comunicación de noticias.
- ✓ Prepare a una persona de contacto con los medios de comunicación que esté bien versada en el tema del virus H5N1. Algunas empresas tienen un empleado o departamento que puede realizar esta función; otras preferirán que el FMI asuma este papel. El FMI estará preparado para hacer declaraciones a los medios y contestar preguntas que no se relacionen con empresas específicas.
- ✓ Durante la pandemia, establezca un proceso diario para mantenerse al tanto de los acontecimientos recientes, consultando fuentes fiables. En este documento ya se han identificado varios recursos en la Internet, entre ellos el sitio del FMI.
- ✓ Al comunicarse con los medios, asegúrese de limitar el contenido de sus declaraciones a hechos totalmente comprobados. No especule, no haga comentarios extraoficiales y no divulgue cifras que no estén comprobadas. También tenga cuidado de no divulgar información sobre personas específicas hasta que dichas personas o sus familias hayan autorizado la divulgación.
- Compile una lista de llamadas para el envío eficiente de mensajes. Incluya los servicios de noticias y los centros de difusión si quiere que el mensaje se comunique el mismo día.
- Recuerde a todo los empleados los procedimientos que deben seguir si son contactados por los medios de comunicación. Para la mayoría de las personas, las instrucciones serán anotar el nombre del reportero y ofrecer ponerlo en contacto con el vocero designado. Todos deberán comprender que los comentarios informales, al aire o improvisados pueden tener consecuencias devastadoras para la empresa.
- Después de la crisis, agradezca a todas las personas que le ayudaron en el proceso.

Otros aspectos importantes

Aunque este documento puede parecer extenso, hay muchas otras áreas que cualquier operador puede identificar. Por ejemplo, es obvia la necesidad de seguridad adicional en las áreas clave si hay pánico público. No se pretende que este documento sea una guía completa, pero sí un buen marco de referencia para elaborar su propio plan de acción, el cual podrá modificar o complementar a medida que obtenga experiencia en el proceso.

APÉNDICE

Aunque la principal amenaza descrita en este documento es una nueva pandemia de gripe humana, el impacto animal de la gripe aviar, que afecta principalmente a aves silvestres y de corral, ya se ha manifestado en la mayor parte del mundo, con excepción de América. Casi todos los días aparecen titulares sobre la propagación de la enfermedad entre la población mundial de aves, por lo cual es posible que ya le estén haciendo preguntas sobre la seguridad de ingerir productos avícolas. En los países infectados, el consumo de productos avícolas ha disminuido de un 20 a 50 por ciento como consecuencia de este temor.

En marzo de 2006, el doctor David Nabarro, coordinador del proyecto de las Naciones Unidas para contener la propagación de la gripe aviar, hizo las siguientes declaraciones: “La cepa virulenta H5N1 de la gripe aviar podría llegar a América dentro de seis a 12 meses, o incluso más pronto, a medida que las aves silvestres infectadas migren hacia el Ártico y Alaska. Después, algunas aves infectadas migrarán hacia el sur en otoño, siguiendo una ruta migratoria hacia Norteamérica y Sudamérica.” Luego añadió: “Es casi seguro que será dentro de seis a 12 meses. Quién sabe, podría ser antes.”

Si llega a detectarse la gripe aviar entre aves silvestres o domésticas en Norteamérica, es de esperarse que sus empleados y clientes hagan la misma pregunta: ¿Es seguro comer productos avícolas? Esto es lo que dice la Organización Mundial de la Salud (OMS) al mes de marzo de 2006 sobre la seguridad de consumir productos avícolas, incluso de aves infectadas. Esta información se obtuvo del vínculo de la OMS en el sitio Web del FMI. El FMI actualizará constantemente nuestro sitio Web, por lo que le recomendamos que lo visite con frecuencia para obtener la información más reciente que necesitará para actuar en relación con este asunto.

¿Es seguro consumir productos avícolas?

La gripe aviar no se transmite a través de alimentos cocinados. A la fecha, no hay pruebas que indiquen que alguna persona se haya infectado por consumir productos avícolas debidamente cocinados, incluso si dichos alimentos estuvieron contaminados con el virus H5N1.

En las áreas donde hay brotes, los productos avícolas también pueden consumirse de manera segura, siempre y cuando los productos sean cocinados y manipulados de manera correcta durante la preparación de los alimentos. El virus H5N1 es sensible al calor. Las temperaturas normales que usan para cocinar matarán el virus. Los consumidores deben asegurarse de que todas las partes del ave estén bien cocinadas (sin partes rosadas) y que los huevos también estén debidamente cocinados (sin yemas líquidas).

Los consumidores deben, como siempre, tener presente el riesgo de la contaminación cruzada. Durante la preparación de los alimentos, nunca debe permitirse que los jugos de los productos avícolas crudos tengan contacto o se mezclen con artículos que se ingieren crudos. Al manipular productos avícolas crudos, las personas que llevan a cabo la preparación de alimentos deberán lavarse bien las manos y limpiar y desinfectar las superficies que tienen contacto con los productos avícolas. Para esto es suficiente usar agua caliente y jabón.

Fuente: Organización Mundial de la Salud. Preguntas frecuentes sobre la gripe aviar
Tomado del vínculo a la gripe aviar en el sitio Web del FMI: <http://www.fmi.org/>