

A young boy in a grey jacket and brown pants holds a white umbrella over a smaller child in a grey jacket and dark pants. They are walking on a brick-paved area in the rain. The background shows a brick building and trees. A yellow frame is overlaid on the left side of the image.

¿Qué tan resiliente está siendo su empresa ante la crisis del COVID - 19?

Acciones prácticas para implementar en sus operaciones

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font, with a yellow triangle above the 'Y'.

Building a better working world

■ ■ ■
The better the question. The better the answer.
The better the world works.

La lucha contra el “*cisne negro*”

En 2007, Nassim Nicholas Taleb, profesor de finanzas, escritor y ex comerciante de Wall Street, escribió un libro sobre lo que calificó como eventos de “*cisne negro*”. Estos son **imposibles de predecir** debido a su extrema rareza. Sin embargo, tienen **consecuencias catastróficas**.

COVID-19 se ha convertido en un evento de “cisne negro” que afecta a gobiernos y empresas por igual con una **disrupción y riesgos sin precedentes**. Es una crisis que tiene profundas implicaciones para las empresas a nivel mundial. Desde el cierre total o parcial, la escasez de mano de obra y el flujo de efectivo, las empresas están sintiendo el **impacto comercial y financiero** del brote de COVID-19.



Su impacto en la economía

La pandemia actual de COVID-19 ha causado **interrupciones en todos los sectores** con diversos grados de impacto. Es hora de que las empresas evalúen, se recuperen y respondan rápidamente a través de numerosos obstáculos y desafíos que se interpondrán en el camino.

94%

De las compañías Fortune 1000 están viendo interrupciones en la cadena de suministro por efecto del coronavirus.

El coronavirus aumenta los temores de interrupciones en el suministro de medicinas en los EE. UU.

14% de las instalaciones que fabrican componentes activos para la industria farmacéutica está en China.

79%

De las Juntas Directivas afirman que sus compañías no están preparadas para enfrentar un evento de crisis.

* Fuente: EY Global Risk Survey 2020

2% sería el impacto del crecimiento global de este año por la propagación del virus a regiones fuera de Asia, advirtió Oxford Economics

Esto equivale a **\$1.1** trillones en pérdidas de ingresos

Planifique la recuperación **ahora**, no más tarde

La crisis de COVID-19 **es imposible de predecir** con las herramientas de pronóstico convencionales. Sin embargo, las empresas deben **tomar decisiones y medidas durante la crisis** con la recuperación en mente.

Hay muchas **lecciones que las empresas pueden aprender** y cuando termine la crisis, quedará claro qué empresas tienen la capacidad de recuperación y la agilidad para adaptar su estrategia comercial y de negocios.

4.720

Total Recovered
68.324

3.056
Hubei China

827
Italy

429
Iran

66
Korea, South

55
Spain

48
France France

31
Washington US

22
Henan China

16

50.318 recovered
Hubei China

2.959 recovered
Iran

1.289 recovered
Guangdong China

1.249 recovered
Henan China

1.197 recovered
Zhejiang China

1.045 recovered
Italy

999 recovered
Hunan China

984 recovered
Anhui China

934 recovered
Jiangxi China

Las empresas están respondiendo a la interrupción del negocio en tres horizontes



Now

Tomar el control: Responder

En respuesta a la crisis, las empresas se centran en la continuidad del negocio y la planeación de crisis

Eventos posibles

- ▶ Plan de crisis eventualmente fallará.
- ▶ Personas clave del equipo eventualmente estarán indisponibles.
- ▶ Las interrupciones en el lugar de trabajo aumentarán dramáticamente.

Algunas acciones a considerar

- ▶ Asegurar el capital de trabajo y la liquidez.
- ▶ Disponer recursos y capacidad redundante para aprender y operar funciones y roles ante ausencias de personas clave.
- ▶ Reforzar la infraestructura y equipos con capacidad suplementaria y sistemas redundante.
- ▶ Establecer gobierno para priorizar y tomar de decisiones en crisis.



Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar

Administrar un negocio restringido, liderando a través de la interrupción continua del negocio

- ▶ Crisis sostenida ha creado nuevas áreas críticas.
- ▶ Planes de contingencia disponibles solo para funciones críticas.
- ▶ Cambio en ingresos y planificación.

- ▶ Monitorear cambios para adaptar las estrategias constantemente y mantener capacidades para administrar problemas en áreas críticas como la falta de liquidez y la interrupción de la cadena de suministro.
- ▶ Preparar su operación para los cambios que puedan requerir el gobierno.
- ▶ Reinventar y activar fuentes de ingresos alternativas.



Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar

Recuperándose de los retos, construyendo una empresa resiliente, reformulando el futuro y transformándose para tener éxito

- ▶ Crisis ha terminado: comienza la restauración.
- ▶ La recuperación es posible y está en progreso.
- ▶ Puede existir un segundo y tercer brote.

- ▶ Reinventar y rediseñar procesos centrales en un mundo posterior a COVID19.
- ▶ Aprovechar las prácticas líderes probadas durante la crisis (Ej. gestión de riesgos de proveedores).
- ▶ Mejorar los planes de gestión de crisis con las lecciones aprendidas.
- ▶ Aprovechar la interrupción para ejecutar un cambio a gran escala.
- ▶ institucionalizar cambios alineados con la estrategia de negocio (ej. trabajo a distancia)

En este contexto, EY ha desarrollado un modelo de Resiliencia Empresarial...



En este contexto, EY ha desarrollado un modelo de Resiliencia Empresarial...





Preocupaciones actuales de los CFOs

Las principales preocupaciones que estamos escuchando de los CFOs sobre el impacto inmediato de COVID-19 son:

- 1 Liquidez: la crisis inmediata**
- 2** Obligados a tomar **decisiones de supervivencia** de la empresa con **información limitada** o “a ciegas”
- 3** Riesgos potenciales adicionales de negocio y de otras índoles derivados a la **incertidumbre sobre factores externos** (e.j., proveedores, bancos, accionistas, etc.)
- 4** **Fuerza laboral disrumpida, restringida:** temerosa, remota y menos productiva
- 5** **Mantener las operaciones esenciales en funcionamiento:** cierre de trimestre, pago de nóminas, cuentas por pagar, etc.

EY ha identificado **10 prioridades** en la agenda de todo CFO ante esta crisis



		Prioridades	Generar efectivo	Reducir costos	Gestionar stakeholders
Estabilizar	1	Proteger la liquidez	●	●	●
	2	Preservar el capital de trabajo	●	●	●
	3	Acreedores	●	●	●
	4	Operaciones criticas	●	●	●
Evaluar	5	Reducción de costos	●	●	●
	6	Gestión de proveedores	●	●	●
	7	Estrategias fiscales	●	●	●
	8	Seguros	●	○	○
Optimizar	9	Gente	○	●	●
	10	Relación con inversionistas	○	○	●

- Contribución directa
- Contribución de apoyo
- N/A

► La elaboración de **proyecciones y el análisis de escenarios son fundamentales** como punto de partida para estos esfuerzos



1. Generar efectivo, proteger la liquidez

Programa a corto plazo para generar efectivo y proteger la liquidez



Acciones potenciales

Identificar, convertir y recolectar efectivo disponible

- Reservas de efectivo en filiales, unidades de negocio, etc.
- Líneas de crédito
- Flujo de caja operativo
- FACTORING
- Valores a corto plazo
- Efectivo por venta de activos
- Cobranza en mora
- Reembolsos de impuestos y pérdida operativa neta
- Fondos de estímulos del gobierno
- Reclamos de seguro
- Otros

Programa global para convertir **cada fuente en efectivo**

Identificar y secuenciar **fuentes de efectivo de largo plazo**

Revisar la aplicabilidad del **subsidio del 35%** por parte del estado para empresas que emplean trabajadores con sueldos menores a S/1500.

Monitorear efectivo a diario, **planear flujos** de efectivo, definir y ejecutar la **estrategia de liquidez**



2. Preservar el capital de trabajo

Programa a corto plazo para estabilizar e incrementar el capital de trabajo



Acciones potenciales

Proveedores - reducir costos

- Retrasar y renegociar pagos
- Renegociar contratos
- Asegurar a proveedores clave para la salud financiera

Clientes – aumentar efectivo

- Reforzar cobranza
- Revisar precios y contratos
- Asegurar cuentas clave

Inventario – fomentar rotación y liquidar / limitar excesos

Estrategia de capital de trabajo de 90 días

3. Acreedores y gestión de la deuda



Plan a corto plazo para gestionar problemas de deuda inminentes y restaurar la confianza del prestamistas



Acciones potenciales

Elaborar y gestionar un **tablero de gestión de deuda**

- Tamaño, antigüedad, madurez
- Convenios y cláusulas clave
- Desviaciones respecto a términos y convenios
- Capacidad de negociación

Crear una estrategia de gestión de prestamistas

- Comunicación con prestamistas, tenedores de bonos y agencias calificadoras
- Postura de negociación con cada prestamista
- Camino a seguir con cada prestamista

Alinear con pronósticos centrales, crear plan de gestión de deuda

Preparar las negociaciones – análisis, sesiones de trabajo y participar según sea necesario

Buscar nuevas fuentes de crédito



4. Reducción de costos

Un programa de reducción sistemática de costos sin dañar las capacidades de la empresa



Acciones potenciales

Reducciones de costos en el ámbito financiero

- Renegociación de proveedores
- Servicios gestionados para funciones financieras
- Servicios gestionados para la función jurídica
- Renegociación de intereses y acuerdos de préstamo
- Responsabilidad fiscal reducida

Reducción de costos entre empresas – Movilizar un equipo experto en la cadena de suministro, analistas de operaciones y expertos en gente para determinar y ejecutar un programa de reducción de gastos y liberación de efectivo para permitir el equilibrio financiero.



5. Gestión de proveedores para liberar efectivo

Plan de tres partes para asegurar proveedores clave y ahorros en la cadena de suministro



Acciones potenciales

Brindar seguridad a los proveedores - Presentar reestructuración financiera. Proponer planes de pago. Mantenga el suministro de productos críticos para el negocio.

Renegocie los acuerdos con los proveedores - Aprovechar el entorno actual para obtener mejores precios y condiciones.

Acreedores elásticos - Basado en apalancamientos con el proveedor.

Los equipos de EY pueden participar en las **negociaciones con los proveedores** según sea necesario.

6. Personas



Apoyando y complementando a su gente en tiempos difíciles



Acciones potenciales

Planear retos relacionados a costos de personal a mismo tiempo que se les brinda apoyo – nómina, compensación, recompensas, y gestión del paquete de compensación.

Asesores sobre temas de gente y cultura incluyendo que debe saber la gente, liderando la crisis y las comunicaciones.

Mantener la productividad e involucramiento de la fuerza laboral a través de una cultura de trabajo remoto y liderando equipos virtuales.

Generar modelos financieros y de riesgos sobre la fuerza laboral óptima evaluando capacidades y determinando acciones a tomar.

Reemplazar / Reforzar equipos – planificar y contar con personal calificado disponible para incorporarse.

NEXT: Gestionar la recuperación - Alineamiento Organizacional



La coyuntura de crisis trae la necesidad de tomar decisiones importantes para reducir los gastos de personal

Crisis de esta naturaleza retan al máximo las finanzas de una compañía

Disminución abrupta de las ventas e incertidumbre

Gastos variables disminuyen pero los gastos fijos se mantienen

Restricciones de liquidez: Proveedores no otorgan crédito y clientes que no pagan

Capacidad limitada para acceder a fuentes de capital o financiamiento

Interrupciones en la cadena de suministro

En la coyuntura actual una forma de mitigar el impacto en los resultados financieros es reducir gastos fijos ligados a planillas en puestos no críticos

► ¿Qué están haciendo las empresas en estas circunstancias?

1

Asegurar la productividad: Contar con las herramientas adecuadas para que la productividad de los trabajadores no se vea afectada por las contingencias de la crisis.

2

Segmentar la fuerza laboral en personal indispensable y no indispensable. Establecer medidas para reducir gastos de planilla de personal no indispensable (pe. acordar vacaciones, reducir jornada laboral, no renovar).

3

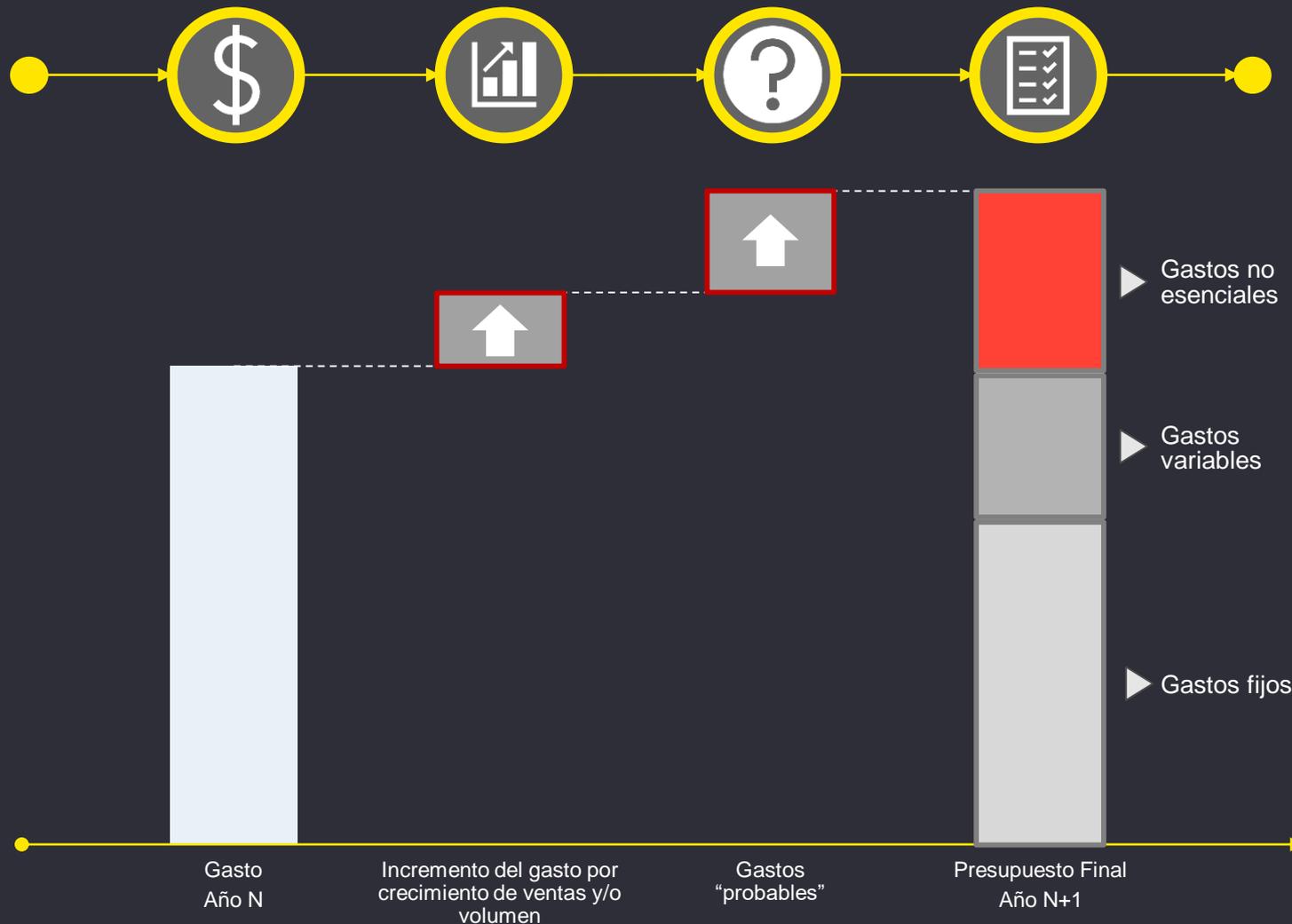
Reducir el gasto variable del personal que no implique ninguna contingencia legal (evaluar bonos e incentivos).

4

Analizar la **estructura organizacional:** *Span of Control* (# de reportes directos por nivel jerárquico y *Layers* (niveles en la organización) por área y función para identificar oportunidades de reducción de ciertos gastos fijos.

5

Implementar **oportunidades de mejora** para generación de sinergias y mayor eficiencia en la estructura organizacional con foco en el periodo de recuperación.



Debilidades de este modelo

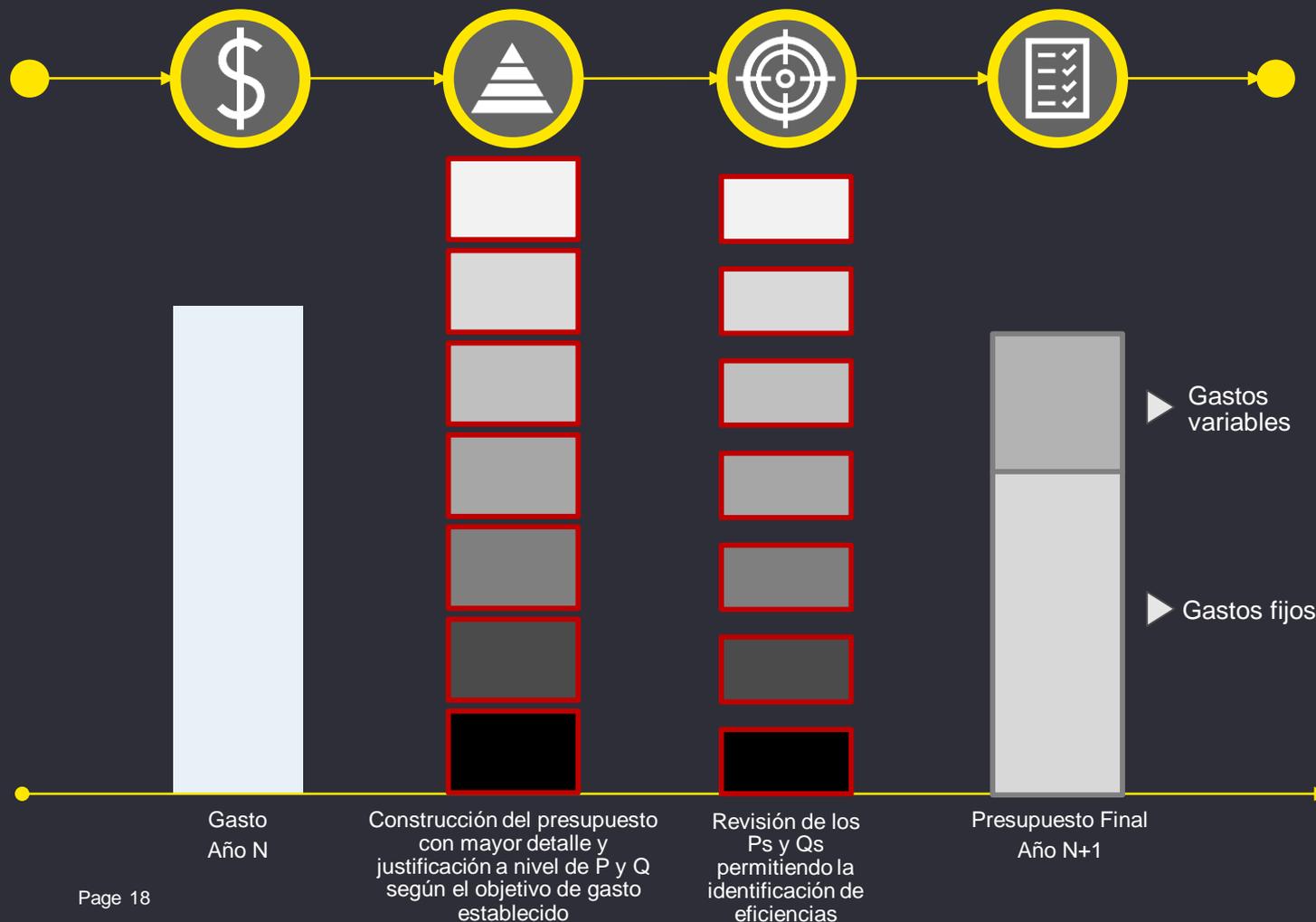
- Presupuestación sobre la base de históricos
- Justificación del presupuesto a alto nivel
- Responsables del control del gasto al nivel de área/unidad de negocio
- Metas de presupuesto definidos a alto nivel
- “Colchoneo” en determinado tipo de gastos para cubrir posibles necesidades futuras
- Bajo nivel de estandarización en los formatos, niveles de detalle y unidades de presupuestación

BEYOND: Reorganizar un nuevo comienzo – Pensar en el Presupuesto 2021



Construcción del presupuesto por categorías de gasto incluyendo precios (Ps), cantidades (Qs) y una justificación para cada línea de gasto.

Permite obtener **insights sobre el gasto real**, incorporando una cultura continua de **accountability asociada a gastos**

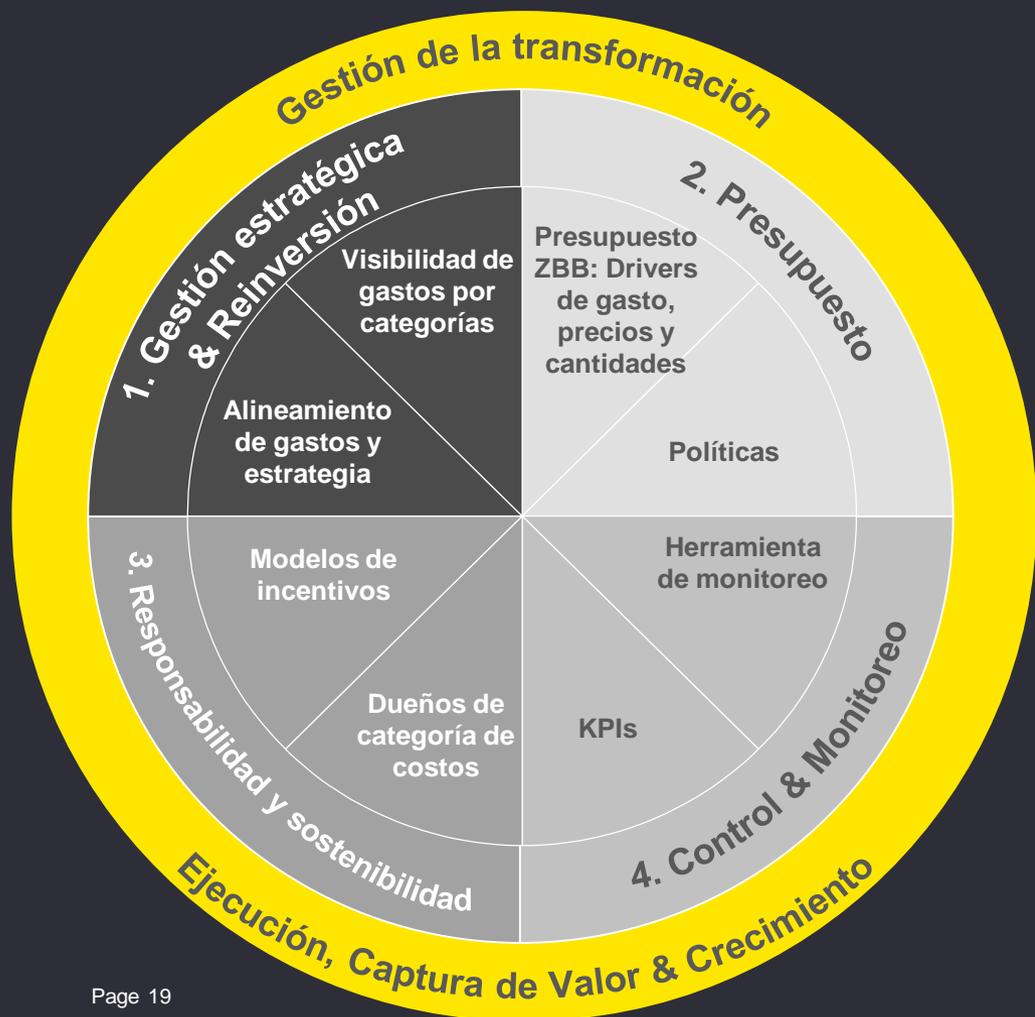


Beneficios de este modelo

- Construcción del presupuesto desde cero con detalle de precio y cantidad
- Justificación a nivel de línea presupuestal
- Responsables por categoría de gastos transversales a las áreas/unidades de negocio de la compañía.
- Metas de presupuesto definidas por cada categoría de gastos
- Gastos no esenciales eliminados
- Estandarización: Formatos, niveles de detalle y unidades de presupuestación



Solución Holística de Gestión



ZBB transforma los costos e impulsa el crecimiento mediante la implementación una nueva cultura, metodología, procesos y herramientas para crear presupuestos desde cero anualmente y alinear los gastos con la estrategia de crecimiento.



1. Gestión estratégica y Reinversión

Establecer la línea base de costos y hacer uso de *benchmarks* para fijar metas por categoría de gastos que permitan alinear el gasto con la estrategia.



2. Presupuesto

Ejecutar la metodología ZBB durante el proceso presupuestal, para las principales categorías de gasto, estableciendo targets, presupuestando precios y cantidades, y teniendo sesiones de Cost Category Owners (CCO).



3. Responsabilidad y sostenibilidad

Desarrollar e implementar una matriz dueños de categoría de costos (CCOs - Cost Category Owners), y un modelo de gobierno que genere Accountability y vele por mantener una gestión sostenible de gastos.



4. Control y Monitoreo

Definir el modelo de gestión al nivel de organización, procesos y sistemas para monitorear periódicamente el cumplimiento de los presupuestos.



Gestión financiera y del inversionista



Now

Tomar el control: Responder



1. Gestión del Capital de Trabajo:
2. Gestión proactiva de riesgos financieros:
3. Planeamiento tributario (recuperación de caja y diferimiento tributario).
4. Sensibilización de escenarios financieros.
5. Revisar la aplicabilidad del subsidio del 35% por parte del estado para empresas que emplean trabajadores con sueldos menores a S/1500.
6. Revisar la viabilidad de diferir la declaración y pago de impuestos, en función de las normas publicadas por Sunat por el estado de emergencia
7. Revisar las proyecciones financieras constantemente

Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar



1. Optimización de la operación y alineamiento de la estructura organizacional a la nueva realidad.
2. Recuperación de Pagos
3. Aseguramiento de Ingresos.
4. Revisión de estrategias de cobertura.
5. Revisión de presupuesto de seguros para operaciones, procesos y productos.
6. Exploración de programas de ayuda y asistencia del gobierno.

Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar



1. ZBB – Presupuesto base cero.
2. Innovación - Reducción de costos operativos: RPA and mejora de procesos
3. Transformación del ciclo de ingresos
4. Evaluación priorización de proyectos y gastos.



Salud y bienestar del empleado



Los típicos planes de contingencia permiten la efectividad operativa, pero las emergencias de salud agregan **retos en las personas** como aislamientos generalizados, interrupciones de la operación y restricciones de viaje.



Entender los impactos y prioridades de las personas

Proteger a las personas

Mantener la productividad y capacidades de

Gestionar los costos de personas

Movilizar a las personas

Retos

- Riesgos de salud
- Pérdida de la productividad
- Reducción de ingresos
- Aumento de costos

- Escasez
- Reclutamiento congelado
- Planeación del crecimiento

- Trabajo flexible
- Seguridad del empleado
- Cumplimiento regulatorio (términos de pago, horas laborales, condiciones, D&I)

- Preocupaciones por la productividad
- Continuidad del Negocio
- Servicio al cliente
- Infraestructura tecnológica
- Seguridad de la información

- Entendimiento de las nuevas restricciones para viajeros
- Alinear normativas internas con políticas gubernamentales
- Actualización/Gestión de viajes de empleados
- Empleados que deben trabajar en sitio

Estrategias

- Tablero de medición de impactos
- Alineación de liderazgo
- Estrategias de comunicación
- Mitigación de riesgos laborales
- Funciones, procesos y habilidades críticas

- Planeación de la fuerza de trabajo
- Manejo de crisis
- Resiliencia de la fuerza de trabajo
- Herramientas y mecanismos de entrenamientos

- Seguridad de la fuerza de trabajo
- Sesiones informativas del equipo de liderazgo
- Preguntas y respuestas frecuentes
- Lecciones aprendidas de otros países

- Colaboración virtual
- Compromiso y "check ins"
- Soporte tecnológico
- Políticas para la privacidad de la información de los empleados

- Seguimiento a viajeros de Negocio
- Empleados en tránsito
- Trabajadores críticos
- Pagos y recompensa para puestos de alto riesgo



Salud y bienestar del empleado



Las crisis como el COVID-19 generan incertidumbre en los trabajadores. Los líderes deben **responder y manejar la crisis dando mensajes claves y oportunos transmitiendo cercanía y transparencia** en medio de situaciones complejas.

¿Qué comunicar?

Salud y Seguridad

Difundir las acciones que se han puesto en práctica en la empresa en materia de salud y seguridad laboral. Por ejemplo: canales de comunicación, protocolos de emergencia, etc.

Futuro

Comunicar de forma transparente la situación del negocio actual (oportunidades y desafíos) y las estrategias que se están utilizando para afrontarlos.

¿Qué estrategias aplicar?

- 1** Crear conciencia, y familiarizar a los trabajadores con las herramientas y recursos disponibles que se han puesto para estar conectados.
- 2** Dar a conocer las estrategias y acciones del negocio y áreas en específico para asegurar la continuidad del negocio.
- 3** Comunicar posibles excepciones a políticas y los procesos de aprobaciones excepcionales para acelerar las decisiones.
- 4** Monitorear la situación de los equipos diariamente y comunicar cualquier amenaza o problema emergente.
- 5** Comunicar protocolos para áreas que dependan de terceros y compartir los riesgos claves.
- 6** Ser empáticos, mantener la calma. Utilizar mensajes concretos y claros.
- 7** Revisar diariamente el plan de comunicación de crisis y designar puntos de contacto únicos para facilitar una interacción fluida.
- 8** Confirmar que los equipos tengan las capacidades y herramientas requeridas para realizar las tareas de forma remota.



Salud y bienestar del empleado



Now

Tomar el control: Responder



Salud y bienestar:

1. Desarrollar de planes de comunicación con el personal.
2. Medir y monitorear del impacto de la crisis en los trabajadores
3. Desarrollar un plan de asistencia médica y financiera a los trabajadores y familias afectados.
4. Identificar personas en alto riesgo y desarrollar de medidas de apoyo y soporte.

Gestión del personal:

1. Definir requerimientos mínimos de personal para el nivel requerido de operación de los procesos críticos y segmentar al personal entre crítico y no crítico.
2. Desarrollar planes de rotación y suplencias de personal para funciones críticas: reorganización y reestructuración en crisis.
3. Establecer modelos operativos (procesos, herramientas, políticas) para facilitar el trabajo remoto.
4. Analizar una eventual suspensión parcial de contratos de trabajo.

Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar



Salud y bienestar:

1. Evaluar diagnósticos de salud remotos
2. Desarrollar estrategias para mantener a los empleados protegidos y productivos durante una crisis.
3. Establecer protocolos para la prevención de contagios para personal en operación.
4. Gestionar salvoconductos para el personal saludable o plenamente recuperado.
5. Pasaporte serológico: Llevar el track digital del personal interno y externo infectado y el personal de alto riesgo

Gestión del personal:

1. Evaluar capacidad de utilización de las plantas
2. Evaluar implementación de mano de obra contratista temporal para contrarrestar la escasez de mano de obra.
3. Desarrollar metodologías de trabajo ágiles
4. Fuerza de trabajo: Right Sizing.
5. Analizar y diseñar estrategia para una eventual reducción de personal administrativo.

Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar



Salud y bienestar:

1. Establecer políticas y procedimientos para identificar y hacer seguimiento al personal de riesgo.
2. Definir estrategias para identificar y gestionar posibles nuevos brotes.

Gestión de personal:

1. Evaluar inversión en una mayor automatización y centros de operación remota
2. Desarrollar plan para desarrollar una fuerza laboral más eficiente a largo plazo mediante el uso de la tecnología.
3. Transformar y desarrollar capacidades de colaboración y planificación más ágiles y colaborativas
4. Evaluar automatización mediante el uso de drones y robótica. innovar
5. Zero Based Organization: Organización base 0 o completamente eficiente en términos de personal administrativo no esencial.



Cadena de suministros y comercio global



Crisis de esta naturaleza retan al máximo a la cadena de suministros

Hoy en día nos encontramos en un periodo donde enfrentaron a las siguientes barreras y limitaciones:



Las empresas requieren definir acciones inmediatas para contrarrestar este efecto

Dimensiones claves



1

Planificación del trabajo, Organización y Comunicaciones

¿Que acciones se pueden realizar?

- ▶ Establecer un equipo especial para el manejo de la crisis
- ▶ Delegación de mando y de toma de decisiones
- ▶ Medir el riesgo a la cadena en cada dimensión



2

Gestión comercial y de proveedores

- ▶ Identificar proveedores alternativos para abastecerse de productos requeridos para mantener la operación
- ▶ Colaborar inmediatamente con clientes y proveedores para responder colectivamente la demanda



3

Dynamic Network Optimization

- ▶ Considerar puertos, métodos de transporte y rutas alternativas, basados en hechos e hipótesis
- ▶ Evaluar ampliación de canales (por ejemplo: incremento de e-commerce)



4

Planificación Integrada y S&OP

- ▶ Revisar los niveles de inventario y evaluar estrategias de gestión de inventario para emergencias
- ▶ Ajustar y optimizar el plan de producción con foco en ajustarse a interrupciones anticipadas



5

Mitigación de impacto financiero y riesgo

- ▶ Identificar restricciones de efectivo y oportunidades de liquidez / capital de trabajo
- ▶ Ejecutar la estrategia de respuesta al riesgo para proveedores en riesgo y/o sus respectivos proveedores



6

Inteligencia y analytics de la cadena

- ▶ Desarrollar hipótesis de planificación de escenario más probable y el peor de los casos
- ▶ Nuevos protocolos de comunicación y reportes periódicos

Aspectos Operativos – detalle de frentes a revisar



Gestión Comercial y de Proveedores

- Identificar **proveedores alternativos** para abastecerse de productos requeridos para mantener la operación y anticipar planes de producción
- Colaborar inmediatamente con clientes y proveedores para responder colectivamente la demanda
- Identificar y calificar fuentes **alternativas de suministro**
- Monitorear **lead times**, para medir el desempeño del proveedor
- Construir herramientas de seguimiento de problemas y consecuencias que ayuden a disminuir el impacto en la operación regular luego de superada la crisis
- Apoyar a los proveedores** para asegurar el cumplimiento de contratos
- Revisar y evaluar las acciones y obligaciones financieras en los contratos

Dynamic Network Optimization

- Identificar productos/**componentes críticos**, incluyendo ubicaciones de **proveedores de primer a tercer nivel**, requeridos para mantener la operación y anticipar planes de producción
- Considerar **puertos, métodos de transporte y rutas alternativas** a través de la Cadena, basados en hechos e hipótesis. Desarrollo de planes de activación en concordancia
- Mapear las **limitantes de producción** y capacidad
- Evaluar el impacto de la **escasez de mano de obra** debido a restricciones en el transporte
- Iniciar planes de comunicación de status actual y proyectado para los nodos clave
- Evaluar ampliación de canales (por ejemplo: incremento de e-commerce)

Planificación Integrada y S&OP

- Reevaluar la demanda** en función a los cambios en el mercado a raíz del brote (por ejemplo: nueva demanda impulsada por la restricción de oferta, reducción de la demanda de los países que cierran el mercado)
- Revisar los niveles de inventario** y evaluar estrategias de gestión de inventario para emergencias (por ejemplo: por agrupación)
- Ajustar y **optimizar el plan de producción** con foco en ajustarse a interrupciones anticipadas
- Sincronizar** los esfuerzos de abastecimiento, manufactura, logística y distribución para cubrir la demanda en el corto y mediano plazo.
- Reposicionar** inventario en áreas de amenaza conocidas o con alto potencial.

Mitigación de impacto financiero y riesgo

- Ejecutar la estrategia de respuesta al riesgo para **proveedores en riesgo** y/o sus respectivos proveedores
- Preparar respuestas a la invocación del proveedor de “Cláusulas de fuerza mayor”
- Identificar las **oportunidades no financieras** y amenazas al negocio debido a las comunicaciones realizadas o al cambio percibido en las operaciones.
- Continuar **asegurando los riesgos y controles** a medida que los procesos y operaciones cambian globalmente
- Identificar exposición contractual actual y futura
- Identificar restricciones de efectivo y oportunidades de liquidez / capital de trabajo

Inteligencia y *analytics* de la cadena

- Inicio protocolos de **comunicación** de reportes
- Validar **el impacto del estado actual** y entendimiento del COVID-19
- Destacar las brechas inmediatas en la cadena de suministro actual (producción, proveedores, gestión de stocks, planificación, logística)
- Cuantificar el costo** de los problemas actuales y potenciales provocados por interrupciones en el suministro y cambios en la demanda
- Superponer la cadena de suministro actual al “**COVID-19 OMS tracker**” para identificar futuros desafíos
- Desarrollar hipótesis adicionales en planificación de escenario más probable y el peor de los casos

Planificación de la fuerza de trabajo, Gobierno y Comunicaciones

- Delegación de mando y toma de decisiones
- Replanificación de la fuerza laboral
- Definir oportunidades de resiliencia a largo plazo
- Informes corporativos y de Cadena de Suministros
- Desarrollo de *playbook* para crisis
- Evaluar la preparación por función (equipo, procesos, tecnología)



Cadena de suministros y comercio global



Now

Tomar el control: Responder



1. Gestionar a los proveedores para asegurar abastecimiento de productos y material:
2. Evaluar el impacto en la Red de Distribución actual, contemplando las zonas y áreas con riesgo potencial o conocido:
3. Ajustar la Planificación Logística:
4. Evaluar Impacto en mantenimiento, reparación y operaciones, piezas clave.

Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar



1. Vendor risk management
2. Planificar escenarios de crisis
3. Alinear la gestión tributaria:
 1. Ajustes de precios de transferencia
 2. Análisis de Deducibilidad
 3. Defensa/realineación de sustancia

Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar



1. Transformar / Rediseñar una cadena de suministro flexible.
2. Probar la resistencia de la solidez de las cadenas de suministro en escenarios críticos.
3. Identificar y evaluar riesgos en toda la cadena de valor.
4. Revisar planes de continuidad así como evaluación de insumos críticos y mano de obra requerida.
5. Continuar el desarrollo de la Transformación Digital, a través de Inteligencia artificial, RPA, entre otros.



¿Conoce los **nuevos riesgos** que surgen con los nuevos procesos o procedimientos de emergencia? ¿Cuenta con **información útil y oportuna** para gestionarlos y mitigar sus potenciales impactos en el negocio?

La visión de Control Interno en un contexto de crisis

Contar con un sistema de control ágil para supervisar y monitorear los procesos y procedimientos de emergencia implementados durante la crisis es fundamental para mitigar el riesgo de mayores pérdidas o interrupción de operaciones.



- ▶ Procesos alternativos activados para operar en crisis.
- ▶ Nuevos actores para operar en crisis (i.e. Proveedores alternativos, etc.).
- ▶ Nuevos canales de distribución y despacho.
- ▶ Nuevos canales de comercialización.

- ▶ Entender nuevos escenarios de riesgo
- ▶ Revisar el impacto de riesgos emergentes
- ▶ Riesgos operativos, financieros, regulatorios, de fraude o robo, etc.
- ▶ Entender impacto de riesgos en el corto, mediano y largo plazo.

- ▶ Controles ágiles, prácticos y de fácil implementación
 - ▶ Indicadores adaptados a los procesos de emergencia.
 - ▶ Adopción de la “nueva normalidad” en estado de emergencia.
 - ▶ Procedimientos de supervisión y aprobación de excepciones.
 - ▶ Revisión permanente y aleatoria de transacciones.
 - ▶ Definición de límites y niveles de tolerancia.
- ▶ Técnicas de revisión adaptativas y flexibles.
- ▶ Uso de la tecnología para eficientizar tiempos y recursos

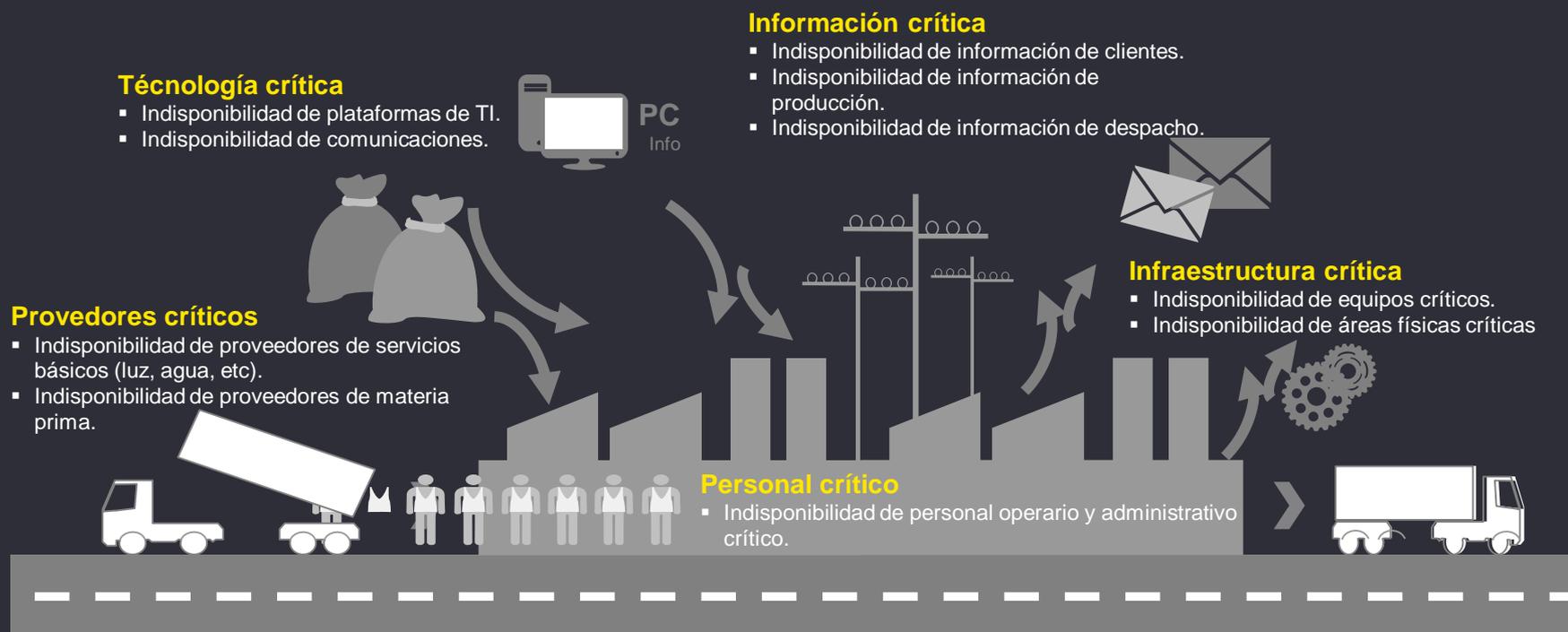
Controles





¿Qué tan bien conocemos las interdependencias de los procesos críticos y cuáles son las acciones a seguir para procurar la disponibilidad de recursos?

La organizaciones deben contar con un esquema para la identificación de las interdependencias de los procesos críticos, orientado a contar con procesos críticos flexibles y ligeros, que reduzca el riesgo de la paralización de las operaciones y la dependencia de insumos, mano de obra, infraestructura y sistemas críticos.



Aspectos clave a considerar

- ✓ Identificación de los **suministros esenciales** para la producción y prestación de servicios.
- ✓ Identificación de los potenciales **proveedores de reemplazo y/o sustitutos**.
- ✓ Evaluación de la **capacidad de planta y almacenamiento** en condiciones de crisis.
- ✓ Evaluación del **nivel de interdependencia** de los procesos críticos.
- ✓ Identificación de los riesgos de indisponibilidad de recursos.

Requerimientos mínimos de personal para mantener la operación – COVID-19



¿Conoce cuál es el personal mínimo requerido para brindar los bienes y servicios necesarios para la continuidad de las operaciones?

A fin de poder determinar las acciones adecuadas para mantener la continuidad de las operaciones durante la crisis, las organizaciones deben conocer cuál es el personal mínimo requerido para operar y para brindar los bienes y servicios necesarios para la continuidad del negocio, así como aquellos esenciales para la comunidad.

Aspectos clave para la determinación de personal mínimo indispensable

✓ Conocer los bienes y servicios producidos por la empresa que son necesarios para mantener la continuidad del negocio y esenciales para no poner en riesgo la vida, seguridad y salud de la comunidad.

✓ Identificar los procesos críticos que dan soporte a los bienes y servicios requeridos.

✓ Conocer los objetivos de corto y mediano plazo establecidos mitigar los impactos de la crisis.

Servicios Esenciales

-  **Alimentación**
-  **Salud**
-  **Energía**
-  **Transporte**
-  **Comunicaciones**
-  **Seguridad**
-  **Educación**

✓ Identificar los riesgos relacionados a los procesos críticos que soportan los bienes y servicios a ofrecer.

✓ Establecer escenarios para definir lineamientos para alcanzar los niveles de operación establecidos.

✓ Identificar al personal necesario para ejecutar las actividades clave y críticas que no se pueden dejar de hacer.



Gestión de riesgos



Now

Tomar el control: Responder



1. Definir el gobierno de la gestión crisis: Comité de Crisis, líderes, roles y responsabilidades.
2. Diseñar un sistema de control ágil para monitorear los procesos de emergencia, nuevos riesgos, nuevos actores, nuevos procedimientos, excepciones a las políticas.
3. Evaluar y priorizar de medidas de "stop-loss".
4. Evaluar riesgos de gestión de operaciones, demanda, financieros y seguros:
 - Riesgos de dependencia de recursos críticos para la producción.
 - Requerimientos mínimos de personal.
 - Impacto de la volatilidad del mercado.
 - Riesgos de clientes y sectores afectados.
 - Riesgos de crédito y de capital de trabajo.
 - Riesgos no cubiertos por los seguros.
 - Impactos contables relacionados con el reconocimiento de pérdidas
 - Riesgos reputacionales, operativos y tecnológicos.
5. Diseñar planes de comunicación de crisis:
 - Lineamientos para las comunicaciones.
 - Mantener comunicación constante con el personal remoto y partes interesadas clave.

Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar



1. Gestionar los riesgos basados en nuevos escenarios de interrupción o nuevos modelos de negocio implementados:
 - Evaluar la sostenibilidad de las operaciones en caso se prolongue o agudice la crisis, o vuelve a ocurrir.
 - Responder al aumento del perfil de riesgo asociado con cambios en los volúmenes, la actividad del cliente y la fuerza laboral remota.
 - Gestionar la exposición al riesgo financiero, a través de coberturas y otras medidas de preservación de capital.
 - Gestionar los riesgos de grupos de interés (p.e. reguladores, inversionistas, socios comerciales, etc.).
 - Analizar transacciones para identificar posibles fraudes.
 - Gestionar los riesgos relacionados con las disposiciones de emergencia definidas por el gobierno en la crisis (p.e. programas de estímulo).
2. Realizar simulacros y pruebas de estrés relacionadas con los planes de contingencia establecidos.

Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar



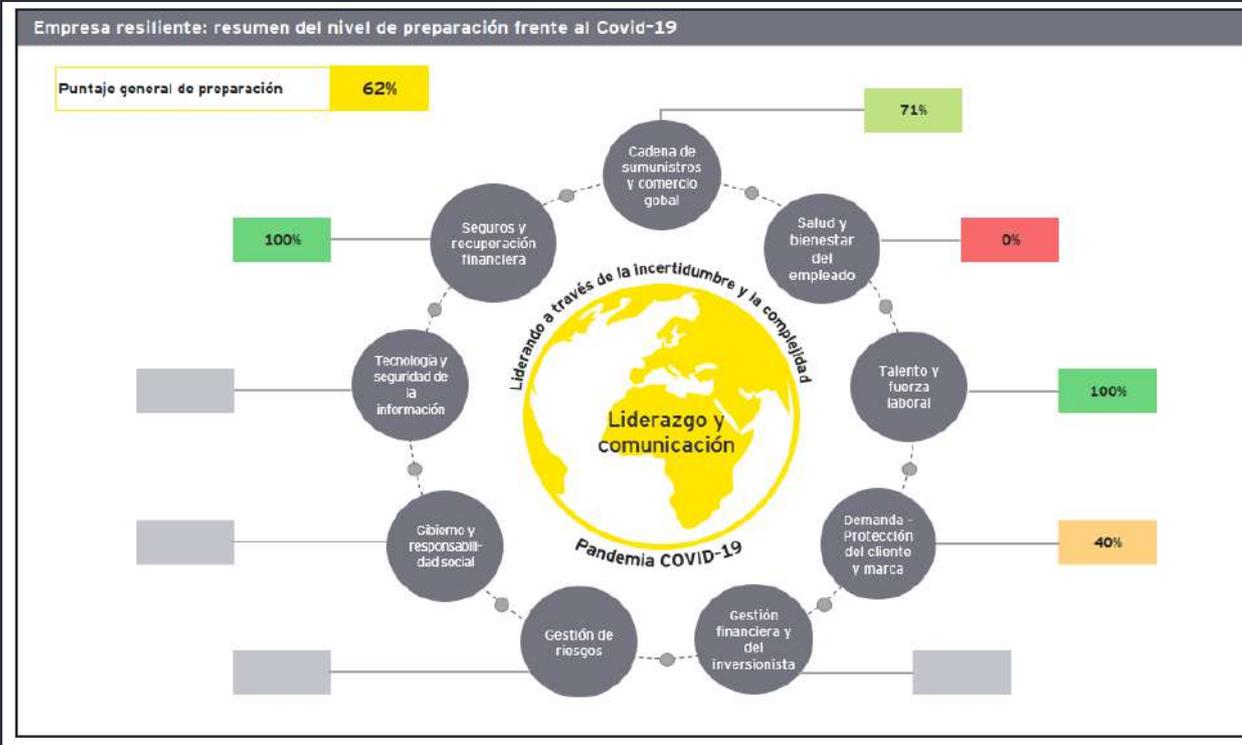
1. Operar la nueva "normalidad": una función de riesgo centrada en los riesgos críticos con tecnología y recursos más especializados:
 - Revisar el marco de gestión de riesgos y la resistencia operativa a la luz de las lecciones aprendidas.
 - Usar nuevas tecnologías y "data analytics" para implementar alertas tempranas para gestionar posibles interrupciones futuras.
 - Contribuir al diseño de nuevos productos alineados a la nueva necesidad del mercado y a los nuevos modelos de riesgo.
 - Brindar supervisión de la gestión de riesgos, cumplimiento y control a los programas liderados por el negocio.
2. Fortalecer el sistema de gestión integral de continuidad del negocio, de acuerdo a estándares globales.

Modelo de Resiliencia Empresarial de EY



No todas las empresas están listas para ser resilientes en esta época...

Nuestro modelo de Empresa Resiliente incorpora una herramienta de auto-diagnóstico rápido para entender en qué dimensión están las principales brechas



Empresa resiliente
Evaluación para la preparación ante el COVID-19

Nombre de la Compañía:
Sector:
Lugar:
Fecha:

EY
Building a better working world

Tabla de contenido

- A ¿Cómo usar esta herramienta?
- B Resumen del nivel de preparación
- 1 Cadena de suministros y comercio global
- 2 Salud y bienestar del empleado
- 3 Gestión del personal
- 4 Demanda - Protección del cliente y marca
- 5 Gestión financiera y del inversionista
- 6 Gestión de riesgos
- 7 Gobierno y responsabilidad social
- 8 Tecnología y seguridad de la información
- 9 Seguros y recuperación financiera

Cadena de suministros y comercio global

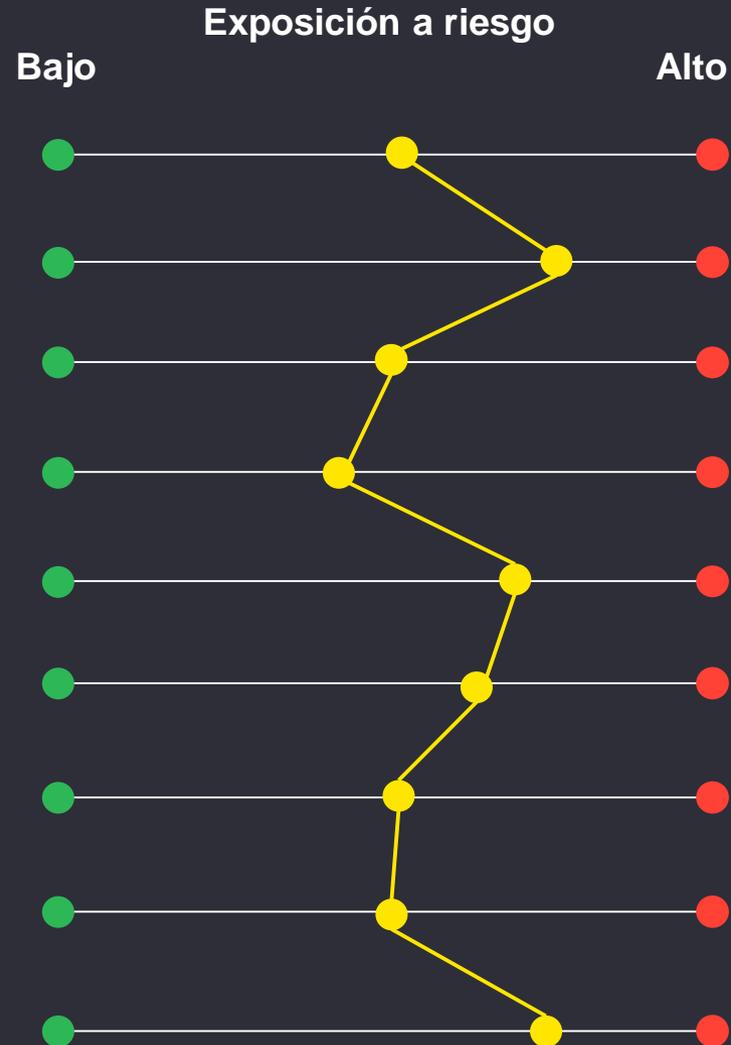
Puntaje: 71%

#	Preguntas a considerar	S	N	NA	Si su respuesta es "Si", indique el detalle; si es "No", indique el área de apoyo requerido.
1	¿Está monitoreando de manera proactiva las posibles interrupciones de la cadena de suministros en su negocio?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	¿Tiene visibilidad de la capacidad de sus proveedores clave para continuar con la entrega /despacho de suministros?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	¿Tiene algún mecanismo para recibir retroalimentación de sus proveedores sobre sus inquietudes y consultas?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	¿Ha evaluado opciones alternativas (backup) para sus proveedores más críticos?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	¿Tiene un plan de contingencia para abordar posibles interrupciones de la cadena de suministros?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	¿Ha analizado el modelo de entrega de sus productos para pasar de las opciones de entrega física a entrega remota u opciones móviles?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Permitiendo hacer un diagnóstico rápido de las diferentes aristas del modelo

Dimensiones clave

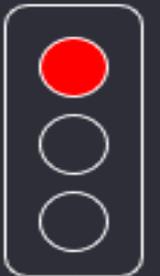
-  Salud y seguridad
-  Personal
-  Demanda
-  Capital de trabajo
-  Riesgos (Continuidad del negocio)
-  Obligaciones legales
-  Seguridad cibernética
-  Responsabilidad social
-  Cadena de suministro



Ilustrativo Entregable 1

Conclusiones

- ▶ La política de viajes y eventos debe ser restrictiva – implementación inmediata
- ▶ Riesgos inminentes en la cadena de suministro requieren acción inmediata para asegurar afluencia
- ▶ Suministro “Just-in-sequence” en riesgo – requiere acción inmediata
- ▶ Problemas de liquidez en el costo plazo identificados – requiere de implementación de emergencia inmediata



Las empresas deben, a partir de los resultados obtenidos, desarrollar una matriz de prioridades a atacar



Ilustrativo Entregable 2

Grupo 1

- ▶ Requiere acción **inmediata**
- ▶ Foco principalmente en medidas de emergencia

Grupo 2

- ▶ Requiere acción **inmediata**
- ▶ Foco en transparencia y evaluación de riesgos
- ▶ Desarrollo de plan holístico de gestión de crisis

Grupo 3

- ▶ Requiere revisión **inmediata**
- ▶ Foco en **revisar acciones ya existentes** y desarrollar **acciones complementarias**
- ▶ Foco en plan a mediano plazo

Grupo 4

- ▶ **Revisión completa** de acciones existentes requeridas, análisis para cerrar el gap
- ▶ Actualización continua y juicio experto en el desarrollo

Y establecer un Centro de Comando para planificar y gestionar adecuada y oportunamente la crisis

¿Cómo podemos alinear a la compañía en la rápida toma de decisiones, basadas en información clave, para asegurar los resultados de la empresa?

La coyuntura de crisis trae la necesidad de tomar decisiones críticas de manera rápida e informada y hacer seguimiento a planes y objetivos de muy corto plazo (semanales)

¿Qué están haciendo las empresas en estas circunstancias?

1 Definir los aspectos críticos de la organización a hacer seguimiento cercano (ventas, personal, inventarios, producción, liquidez, etc.)

2 Definir la línea base y objetivo semanal de cada indicador clave de las problemáticas principales

3 Hacer muy visible los insights de la problemática, benchmarks o ideas de solución

4 Establecer una metodología de seguimiento a los planes de acción que busquen alcanzar los objetivos semanales propuestos



Estructuración y monitoreo de dashboard de indicadores críticos de manera semanal



Visibilidad de insights y proyectos/ideas de solución para avanzar en los objetivos planteados

Establecer un Centro de Comando permite:

1. Tener una visión clara y única de la situación al analizar y evaluar constantemente cómo podría evolucionar la pandemia y determinar las implicaciones para la empresa
2. Promover la comunicación activa entre todos los actores internos y externos relacionados a este problema
3. Determinar ágilmente el conjunto de acciones inmediatas y estratégicas en todos los frentes necesarios para hacer frente a esta crisis
4. Poner en marcha de manera disciplinada y eficiente todas las acciones, manteniendo suficiente flexibilidad para adaptarse a la situación cambiante
5. En la medida de lo posible, limitar el número de personas y tiempo invertido en el la gestión de la situación vs la operación del negocio

El Centro de Comando del COVID-19 debe trabajar en seis dimensiones clave



Gente

¿Cómo cuidamos a nuestro talento y aseguramos que sigan desempeñando sus actividades?



Cliente

¿Cómo nos mantenemos cerca de nuestros clientes y atendemos sus preocupaciones a lo largo de su *journey* con nosotros?



Operación

¿Cómo mantenemos la operación continua de toda nuestra cadena de valor?



Análisis de escenarios

¿Cuáles son los posibles impactos financieros? ¿Qué acciones está tomando la competencia?



Tecnología

¿Cómo reforzamos nuestras capacidades tecnológicas para asegurar la continuidad del negocio y protección de la información?



Gestión Central

¿Cómo coordinamos de una forma ordenada y oportuna a todos los actores clave internos y externos al negocio a través de los distintos frentes de trabajo requeridos para mitigar los riesgos potenciales a nuestra operación?

El centro de comando contará con un modelo de gobierno que permita asegurar la ejecución de los planes de acción en los diferentes frentes

Ilustrativo Entregable 4

C-suite (updates diarios)

SteerCo (reuniones diarias de 30 min de 3-4 reportes directos del CEO)

COVID-19 Crisis Management Team PMO (PMO a nivel corporativo y los líderes de los lineamientos o workstreams)



Líderes de grupos de trabajo



EY

Lineamientos por grupos de trabajo (workstreams)

Tecnología



Software



Licencias



Ciberseguridad

Go-to-market



Distribuidores



Canal digital



Direct-to-consumer

Personas



Comunicaciones



Seguridad del empleado



Tecnología y ciberseguridad

Expertos



EY

Expertos de EY proveen mejores prácticas, *expertise*, perspectiva, data y requerimientos a los *Work Streams* y líderes de proyectos

Oportunidades de negocio emergentes



EY



Client



Jorge Acosta

Jorge.Acosta@pe.ey.com



Marco Orbezo

Marco.Orbezo@pe.ey.com



Pablo Salvador

Pablo.Salvador@pe.ey.com



Fabiola Juscamaita

Fabiola.Juscamaita@pe.ey.com



Acerca de EY

EY es la firma líder en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite ey.com/pe

© 2020 EY

All Rights Reserved.