

Transformación empresarial y gestión de crisis

Jueves 30 de abril



Expositores



Jorge Acosta

Jorge.Acosta@pe.ey.com



Pablo Salvador

Pablo.Salvador@pe.ey.com



Marco Orbezo

Marco.Orbezo@pe.ey.com



Fabiola Juscamaita

Fabiola.Juscamaita@pe.ey.com

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 y además, 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.

Impacto del COVID-19 en la economía mundial

94%

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

14%

de las instalaciones que fabrican componentes activos para la industria farmacéutica está en China. El coronavirus aumenta los temores de interrupciones en el suministro de medicamentos en los EE. UU.

79%

De los Directorios 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.

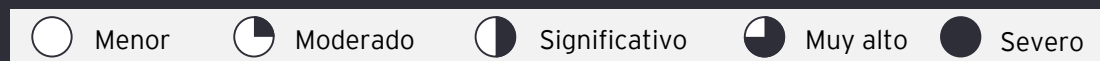
Esto equivale a

\$1.1

trillones en pérdidas de ingresos.

Impacto del COVID-19 por sectores económicos

Categorías afectadas por el COVID-19	Banca, Servicios Financieros y Aseguradoras	Energía y recursos	Salud	Tecnología y Telecomunicaciones	Medios y Entretenimiento	Sector Público	Retail	Manufactura	Movilidad	Educación	Sin fines de lucro	Viajes y Transporte
Fuerza Laboral	Significativo	Muy alto	Significativo	Significativo	Significativo	Muy alto	Severo	Severo	Severo	Severo	Severo	Severo
Operaciones	Significativo	Muy alto	Severo	Muy alto	Severo	Significativo	Muy alto	Severo	Severo	Significativo	Muy alto	Severo
Supply chain	Menor	Severo	Muy alto	Severo	Significativo	Menor	Severo	Severo	Severo	Menor	Menor	Severo
Ingresos	Severo	Muy alto	Muy alto	Severo	Significativo	Significativo	Muy alto	Severo	Severo	Severo	Severo	Severo
Evaluación general	Significativo	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Significativo	Severo	Severo	Severo	Muy alto	Muy alto	Severo



Fuente: Avasant LLC, EY analysis

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



Next

Gestionar la presión:
Estabilizar y Recuperar

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



Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar

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



Gestión financiera y del inversionista





- 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.



1 Organización

- ▶ Centralizar la gestión de liquidez, definir un plan de contingencia y responsabilidades claras para la crisis.
- ▶ Reunirse casi **diariamente** para revisar las iniciativas de liquidez y aprobar las salidas de efectivo.
- ▶ **Proyectar** diariamente el **flujo de caja a 30, 60 y 90 días**, establecer escenarios y KPIs.

2 Cuentas por cobrar

- ▶ Generar **incentivos para pronto** pago y analizar posibilidades de financiamiento (p.e. *factoring*).
- ▶ Recurrir al *factoring*.
- ▶ Aprovechar al máximo **nuevas oportunidades de ingresos** (p.e. nuevos canales, nuevos servicios, venta de activos).

3 Cuentas por pagar

- ▶ Revisar los **términos de pagos** de los principales proveedores para flexibilizar o aplazar los pagos.
- ▶ Evaluar **necesidades de personal** ante contracción de operaciones.
- ▶ **Eliminar gastos discrecionales** o no esenciales.

4 Cadena de suministro

- ▶ **Reevaluar la oferta** reduciendo el **número de SKUs** y redefinir los **niveles de servicios** por contingencia.
- ▶ **Compartir riesgos** con principales proveedores.

5 Aseguramiento

- ▶ **Identificar pérdidas** que podrían ser cubiertas por las empresas de seguro.
- ▶ Evaluar **acceso a ayuda** o incentivos **estatales** disponibles, tributarias o a través de bancos.

NOW-NEXT-BEYOND



Now

Tomar el control: Responder



1. Gestión del Capital de Trabajo:
 - Estimación de nuevas necesidades de y asegurar fuentes de liquidez, incluido financiamiento.
 - Definir requerimientos de capital de trabajo y las brechas para el periodo estimado de crisis y obtener le financiamiento de las brechas.
 - Priorización de cobranza. FACTORING
 - Renegociación de términos de pago.
 - Reducir costos y gastos de capital.
 - Diálogo rápido y proactivo con principales acreedores y otros proveedores financieros.
2. Gestión proactiva de riesgos financieros:
 - Desarrollo de estrategias para minimizar el impacto debido a la volatilidad de los precios.
 - Evaluación de reclamos de seguros.
 - Revisión de cláusulas de fuerza mayor por condiciones del mercado externo.
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.

Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar



1. Optimización de la operación:
 - Simplificación de la estructura organizacional: posible consolidación de áreas.
 - Evaluación de convertir los costos fijos en costos variables con servicios compartidos, soluciones de administración y subcontratación.
 - Aseguramiento de Ingresos
 - Revisión de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar y búsqueda de recuperación de pagos.
2. Revisión de estrategias de cobertura.
3. Revisión de presupuesto de seguros para operaciones, procesos y productos.
4. Exploración de programas de ayuda y asistencia del gobierno.
5. Revisar las proyecciones financieras constantemente

Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar



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



Personal, salud y
bienestar del
empleado



Las crisis como la del 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 de comunicación 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, 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.

NOW-NEXT-BEYOND



Now

Tomar el control: Responder



Salud y bienestar:

1. Desarrollar planes de comunicación con el personal.
2. Medir y monitorear el 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 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

Acciones inmediatas para contrarrestar efectos en la cadena



Barreras y limitaciones



Recomendaciones

- 1** Equipo y plan de trabajo
 - ▶ 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 (p.e. 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.

NOW-NEXT-BEYOND



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.



Gestión de riesgos



Gestión de riesgos, control y continuidad operativa



Implementar un sistema de control ágil

Supervisar y monitorear los nuevos procesos de emergencia

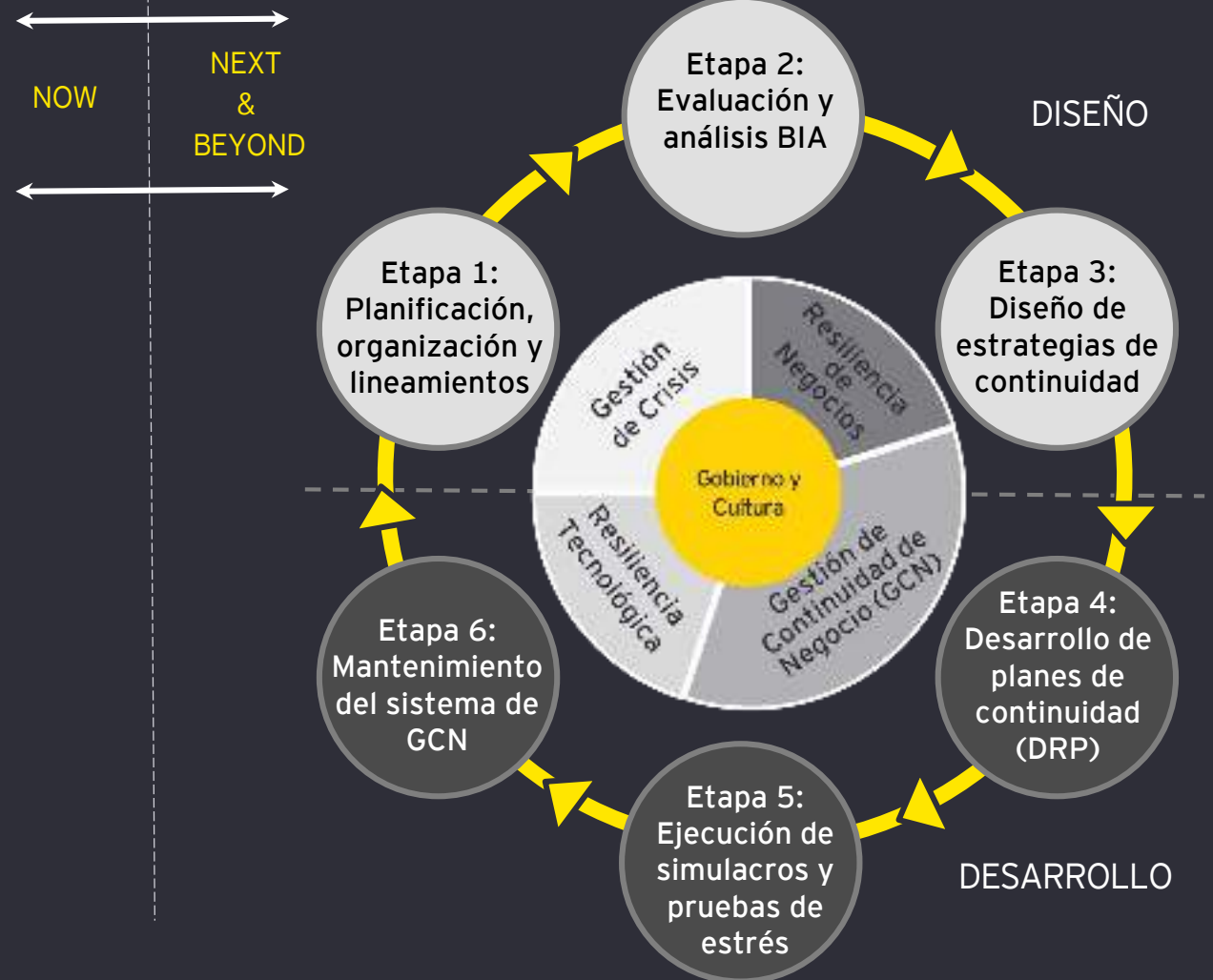


Gestión de riesgos de dependencias de recursos críticos

- ▶ Personal
- ▶ Proveedores e insumos
- ▶ Infraestructura
- ▶ Información, sistemas y TI

Determinación de personal mínimo indispensable

Fortalecer el sistema integral de gestión de continuidad del negocios



NOW-NEXT-BEYOND



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 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.).
 - 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



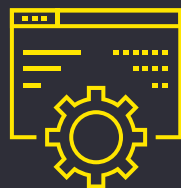
1. Operar la nueva “normalidad”: una función de riesgo centrada en los riesgos críticos con tecnología y recursos más especializados:
 - Revisar el marco de gestión de riesgos y la resistencia operativa a la luz de las lecciones aprendidas.
 - Usar nuevas tecnologías y “data analytics” para implementar 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.

Tecnología y seguridad de la información





Home
office



Nuevos
riesgos
en TI

Recomendaciones

1

Acceder a la información de las organizaciones solo desde dispositivos autorizados, los cuales deben contar con esquemas de seguridad provistos por la compañía.

2

Hacer uso de enlaces exclusivos de acceso a Internet, evitando por ej. compartir el acceso brindado por celulares que podrían comprometer la seguridad de la compañía.

3

Reforzar en nuestros colaboradores la importancia de cuidar nuestra información y cumplir con los protocolos de seguridad establecidos por la compañía.

4

Recurrir solo a canales autorizados para estar al tanto del status del Covid-19 en el Perú. No acceder a todo lo que se publica en Internet porque los *hackers* están aprovechando estas vías para atacar.

5

Culminado este periodo de *home office*, revisar los equipos utilizados en este esquema remoto, para que se reincorporen a nuestra red de datos local de manera segura.

Recomendaciones: Transformación digital en la vía rápida



Tendencias de la Nueva Normalidad

- ▶ Teletrabajo como norma
- ▶ Ecosistemas de colaboración
- ▶ Procesos menos intensivos en gente
- ▶ Información requerida en tiempo real
- ▶ Nuevos servicios entregados de forma virtual
- ▶ Cadena logística altamente conectada
- ▶ Consultas médicas y legales virtuales
- ▶ Reuniones virtuales
- ▶ Pagos sin contacto

Herramientas tecnológicas

- ▶ Red 5G (*conectividad y rapidez*)
- ▶ Inteligencia artificial (*predictibilidad*)
- ▶ Robótica (*eficiencia*)
- ▶ Blockchain (*confiabilidad*)
- ▶ Internet de las cosas (*información en tiempo real*)
- ▶ Computación en la nube (*acceso*)
- ▶ Herramientas de teletrabajo (*cercanía*)
- ▶ Ciberseguridad (*integridad*)

NOW-NEXT-BEYOND



Now

Tomar el control: Responder



1. Revisar mecanismos de seguridad.
2. Revisar medidas para salvaguardar los datos críticos.
3. Evaluar canales digitales orientados al cliente y al proveedor para evitar interrupciones.
4. Probar planes tecnológicos para identificar y resolver cualquier limitación que pueda surgir al trasladar las operaciones a un sitio remoto o bloquear el acceso a un sitio debido a la cuarentena.
5. Definir planes de mitigación de riesgos de seguridad cibernética y protección de datos a medida que más empleados trabajan de forma remota en sistemas / dispositivos periféricos

Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar



1. Evaluar estrategias de mitigación de fraude cibernético.
2. Desarrollar protocolos de seguridad para proteger los sistemas de TI a medida que aumenta el trabajo desde casa.
3. Evaluar seguridad cibernética de los servicios al cliente donde RPA / IA mejorará el soporte de los centros de contacto, especialmente el autoservicio.

Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar



1. Evaluar de centros de automatización y operación remota.
2. Desarrollar estrategias a largo plazo que ayuden a las empresas a convertirse en "digital first" para permitir una respuesta más ágil a los desastres y las expectativas generales de los clientes.



Demanda -
protección del
cliente y la marca



Barreras y limitaciones



Recomendaciones

- 1** Planificación del trabajo, organización y comunicaciones
 - ▶ Establecer un equipo especial para el manejo de la crisis.
 - ▶ Delegación de mando y de toma de decisiones.
 - ▶ Medir el riesgo.
- 2** Gestión comercial
 - ▶ Identificar canales alternativos para la venta de productos y servicios para mantener la operación.
 - ▶ Colaborar interactivamente con clientes y distribuidores para responder a los cambios de demanda.
- 3** Distribución
 - ▶ Evaluar alternativas de distribución de productos y servicios, basados en hechos e hipótesis.
 - ▶ Evaluar ampliación de canales (por ejemplo: incremento de e-commerce).
- 4** Planificación integrada
 - ▶ Revisar los niveles de existencias y evaluar estrategias para emergencias y escasez.
 - ▶ Ajustar y optimizar el plan de ventas con foco a las necesidades de la demanda y anticipar interrupciones.
- 5** Impactos financieros y clientes
 - ▶ Reevaluar las estrategias de precio, restricciones de efectivo y oportunidades de liquidez o capital de trabajo.
 - ▶ Definir estrategias para proteger a los clientes principales.
- 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.

NOW-NEXT-BEYOND



Now

Tomar el control: Responder



1. Desarrollar planes de interacción activa con los clientes en las redes sociales a través de programas de divulgación de medidas de seguridad y de alternativas de canales de compra o distribución.
2. Definir medidas en los puntos de venta minoristas para proteger a los clientes de la exposición al COVID-19.
3. Evaluar medidas de tratamiento a facturaciones atrasadas y/o desconexiones de servicio o comunicación.
4. Identificar de canales de distribución y/o venta alternativos o Direct to Consumer
5. Determinar productos que tendrán mayor demanda.
6. Identificar clientes o segmentos de clientes cuyo comportamiento se verá afectado por la crisis y evaluar alternativas de gestión de los mismos.
7. Identificar clientes o segmentos de clientes que se verán afectados por los cambios en los canales de distribución o puntos de venta o la cadena de suministros.
8. Identificar de procesos críticos.
9. Proteger a los principales distribuidores

Next

Gestionar la presión: Estabilizar y Recuperar



1. Desarrollar estrategias de comunicación con la comunidad de clientes para difundir las medidas tomadas para la continuidad del negocio.
2. Definir estrategias para ofrecer mayor flexibilidad y servicios / ofertas a medida para los clientes en torno a pagos, entregas, etc.
3. Desarrollar planes de priorización de atención a clientes antes la escasez de productos.
4. Evaluar estrategias para ayudar a los clientes a mejorar su capacidad de recuperación.
5. Restructurar segmentos de clientes, portafolio de productos y modelo comercial
6. Transformación Digital del Go to Market
7. Priorizar la atención a clientes ante la escasez de productos.

Beyond

Reorganizar para un nuevo comienzo: Transformar



1. Evaluar la estrategia ante cambios surgidos por la crisis
2. Analizar los cambios en la demanda para comprender mejor las prioridades y preferencias del cliente - Innovación Nuevos Productos.
3. Reevaluar la propuesta de valor ante un escenario de mercado modificado.
4. Evaluar estrategias ejecutadas por la competencia.
5. Evaluar la transformación de los canales de venta y distribución y cambios en el modelo de negocio.

Gestión de
continuidad de
negocios y
gestión de crisis

Gestión financiera y
del inversionista



Salud y bienestar
del empleado



Gobierno y
responsabilidad
social



Demanda -
protección del
cliente y marca



Gestión del
personal



Cadena de
suministros y
comercio global



Obligaciones
legales



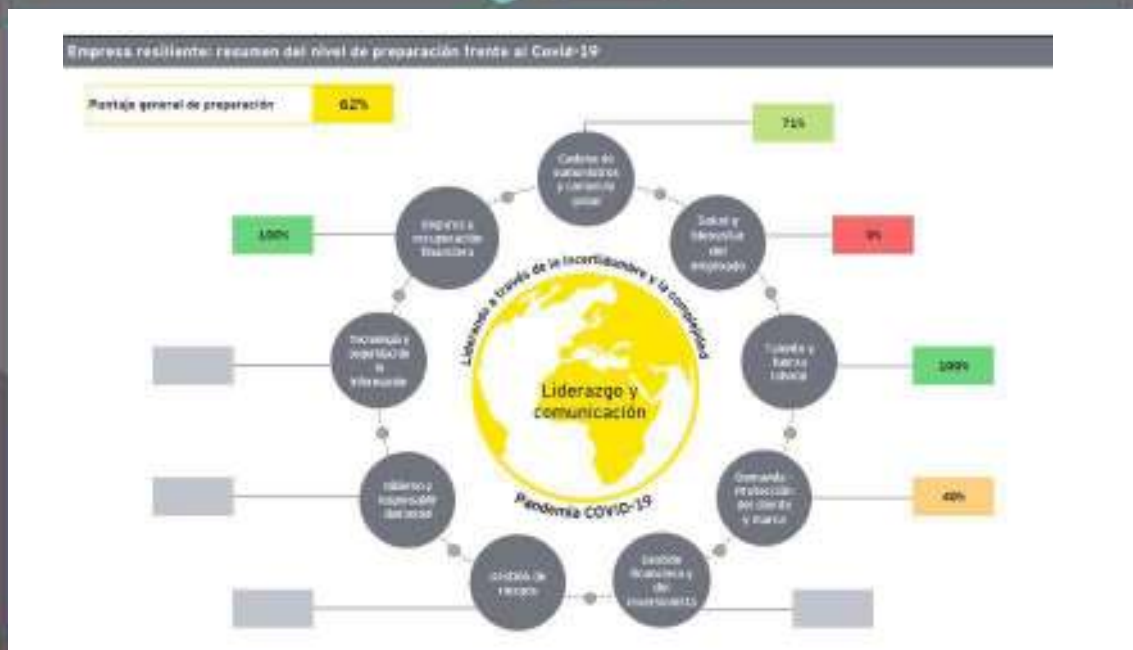
Gestión
de riesgos



Tecnología y seguridad
de la información



Herramienta de auto-diagnóstico rápido de EY



Puntaje: **71%**

#	Preguntas a considerar	S	IF	NA
1	¿Está monitoreado de manera proactiva los 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/desembarco de suministros?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	¿Tiene algún mecanismo para recibir retroalimentación de sus proveedores sobre sus interrupciones 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 modo de entrega de sus productos para pasar de las opciones de entrega física a entrega remota u opciones locales?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preguntas por cada una de las dimensiones del modelo de Resiliencia Empresarial

Herramienta de auto-diagnóstico rápido de EY



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



Matriz de prioridades



- ▶ Requiere acción inmediata
 - ▶ Foco principalmente en medidas de emergencia
- ▶ Requiere acción inmediata
 - ▶ Foco en transparencia y evaluación de riesgos
 - ▶ Desarrollo de plan holístico de gestión de crisis
- ▶ Revisión inmediata, pero foco a mediano plazo
 - ▶ Foco en revisar acciones ya existentes y desarrollar acciones complementarias
- ▶ Revisión completa de acciones existentes requeridas, análisis para cerrar el *gap*
 - ▶ Actualización continua y juicio experto en el desarrollo

Formación de un centro de comando

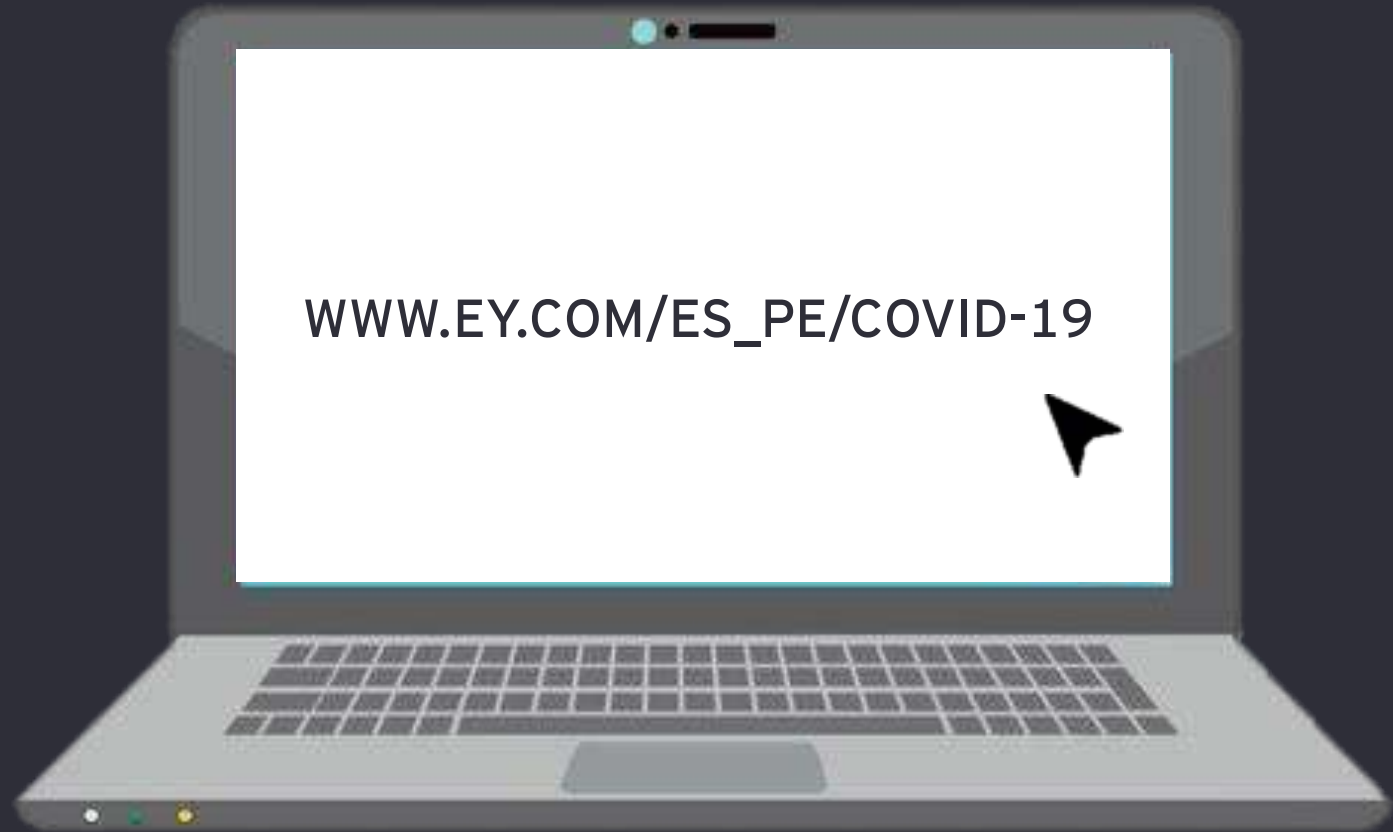
¿Qué están haciendo las empresas?

- 1 Definir los aspectos críticos de la empresa y hacer seguimiento cercano: ventas, personal, inventarios, producción, liquidez, etc. Monitorear *dashboard* y principales KPIs.
- 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.

Establecer un centro de comando permite:

- ▶ 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.
- ▶ Promover la comunicación activa entre todos los actores internos y externos relacionados a este problema.
- ▶ Determinar ágilmente el conjunto de acciones inmediatas y estratégicas en todos los frentes necesarios para hacer frente a esta crisis.
- ▶ Poner en marcha de manera disciplinada y eficiente todas las acciones, manteniendo suficiente flexibilidad para adaptarse a la situación cambiante.
- ▶ 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.

Herramienta de autodiagnóstico disponible en nuestra web de EY Perú



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.