



# Principales desafíos de la sostenibilidad en el marco del COVID-19

Junio 2020

**EY**

Building a better  
working world

# Agenda

---

## 1 Resiliencia y transformación sostenible



**Manfred Kopper**  
Gerente Senior de CCaSS  
manfred.kopper@cr.ey.com  
[in](#) /manfredkoppercastro

## 2 Gestión financiera y del inversionista



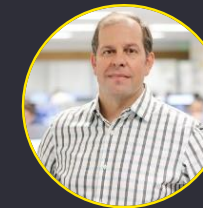
**Pablo Bonsangüe**  
Associate Partner de TAS  
Pablo.bonsangue@pa.ey.com  
[in](#) /pbonsangue

## 3 ¿Cómo controlar las amenazas económicas y qué medidas tomar?



**Alfonso Crespo**  
Socio de Forense  
alfonso.crespo@cr.ey.com  
[in](#) /alfonso-crespo-molina-488b174

## 4 Seguridad, Salud y bienestar



**Roberto Cordero**  
Socio de CCaSS  
roberto.cordero.cordero@cr.ey.com  
[in](#) /robertocordero



A man with glasses and a beard, wearing a blue denim shirt, is sitting at a wooden desk in a home office. He is looking down at a laptop, with his right hand on the keyboard and his left hand holding a pen over an open notebook. On the desk, there is a desk lamp, a potted plant, a smartphone, and several stacks of books. The background shows a white door and a wall with a framed picture.

# Resiliencia y transformación sostenible



## Nueva normalidad

- Diariamente enfrentamos informes de los medios sobre COVID19, la crisis económica y el desafío actual del cambio climático, algunos líderes corporativos hoy se preguntan **¿cuánto pueden hacer y si lo que están haciendo es suficiente?**
- Cuando se trata de sostenibilidad, a pesar del interés genuino de los empresarios, muchos todavía sufren de **inercia colectiva**, esperando que otras compañías o gobiernos respondan; simplemente por no saber por dónde empezar.
- La forma en la que hemos hecho negocios, la manera en que se ha desarrollado política pública y nuestros hábitos de consumo han llevado al planeta a un punto de **insostenibilidad** que no nos está permitiendo operar. Es el momento de replantearnos nuestros modelos productivos.

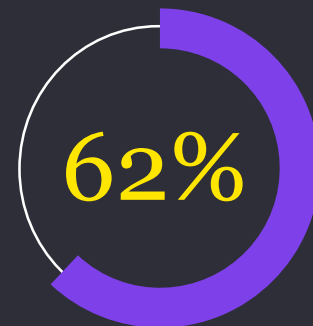


---

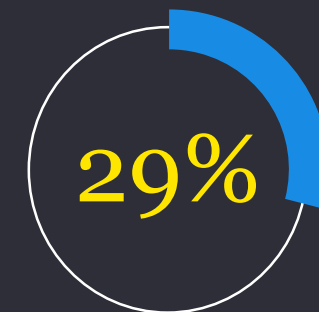
Rediseñemos las estrategias para sostener el planeta hoy y tener un mejor futuro. **La nueva normalidad debe ser mucho mejor que la anterior.**

# Índice del Futuro del Consumidor | EY

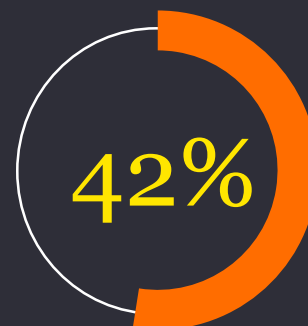
Encuestamos a **4 859** consumidores en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia y Alemania durante la semana del 6 de abril de 2020, de lo cual concluimos que surgirán **5 segmentos de consumidores después de COVID19**



opina que es más probable que compren a compañías que creen que están haciendo bien para la sociedad



pagaría más por marcas que contribuyen a la comunidad



pagaría más por bienes producidos localmente

¿Quizás en nuestro nuevo normal veremos **consumidores más conscientes** de sus elecciones de consumo? Consolidando la tendencia de productos y servicios **LATTE**

# Para sobrevivir es necesario pensar en 3 horizontes de tiempo...

- El Next (lo que viene) son los siguientes **90 días** cuando salgamos de la cuarentena (una fecha incierta para la mayoría de los países).
- Esta es la etapa del **"rebote"**, cuando nos permitan volver a salir de nuestras casas y la demanda regrese poco a poco.



- La etapa Beyond (más allá) es la etapa en donde la empresa debe **reinventarse** para el **nuevo normal** que vendrá luego de la crisis.
- Esta etapa puede suceder entre **3 a 12 meses** luego del rebote.

- El Now (ahora) son los primeros **60 días** de la crisis
- Es la etapa en la que estamos hoy en cuarentena
- El objetivo es **adaptarse rápido para sobrevivir**

# Resiliencia empresarial: 9 áreas de enfoque para reformular el futuro

En estos tiempos, es crucial tener un **mapa para navegar en la incertidumbre y la complejidad**. En EY hemos identificado **nueve áreas** que las empresas pueden abordar para ayudar a la **continuidad del negocio** ahora, desarrollar **resiliencia** para lo que sigue y ayudar a replantear su futuro más allá de la pandemia.



La herramienta diseñada por EY es una manera **fácil, directa y pragmática** de diagnosticar qué tan **resiliente** es su negocio frente a la crisis. Le permite, de un vistazo, identificar dónde necesita **enfocar sus esfuerzos** en este momento y en el futuro.







# Gestión financiera en tiempos de COVID-19



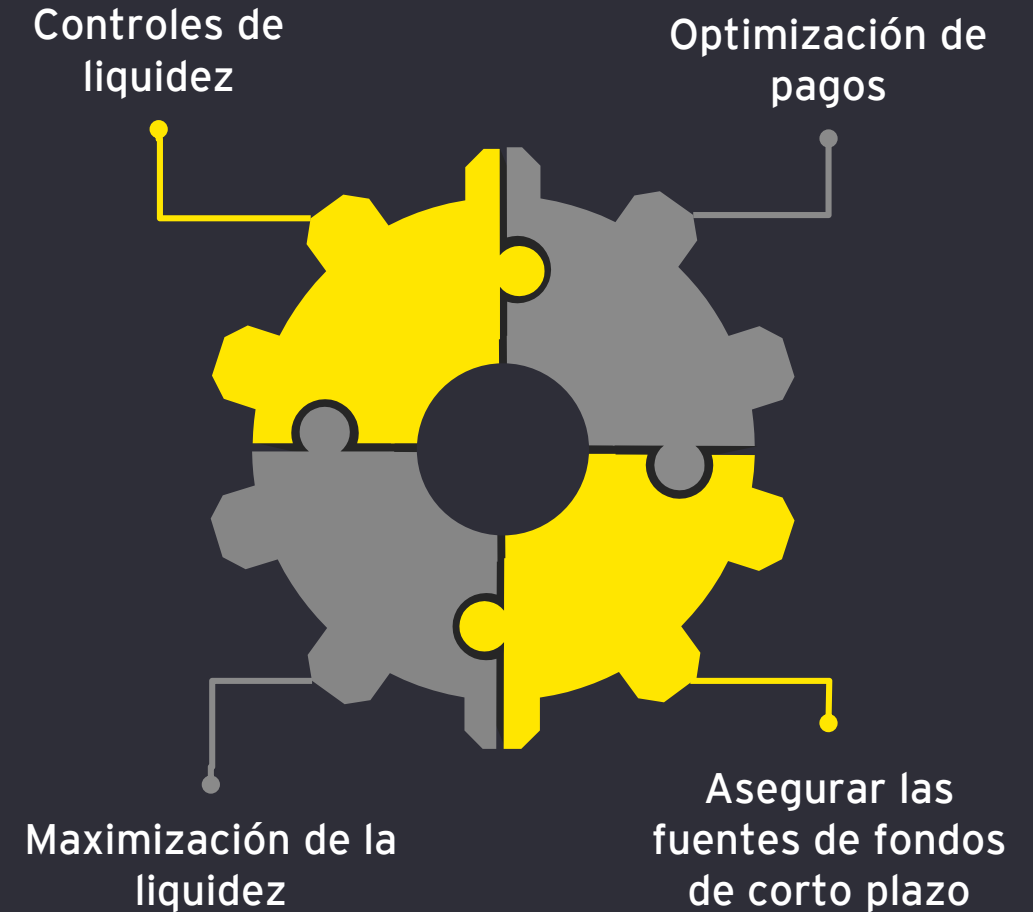




## Objetivos

-  Establecer los controles necesarios para la administración del efectivo en tiempos de crisis
-  Obtener visibilidad de las posiciones diarias de liquidez
-  Administrar las salidas de efectivo de modo que estas puedan ser reducidas, diferidas o eliminadas
-  Determinar fuentes alternas de efectivo

## Proceso de administración del efectivo



# Next & Beyond | Planificando para la recuperación



Las compañías van a retomar sus planes de transformación después de que la crisis inmediata pase.

El caso para el cambio nunca es más fuerte que cuando nos adaptamos a una crisis



Acelerar la revisión de la estrategia y el análisis del portafolio marcará el camino hacia el “next”.

En algún momento los ejecutivos van a abandonar el “modo crisis” y planear para el futuro.



Las revisiones del portafolio deben apuntalar el proceso de asignación de recursos.

Deben identificarse los activos que están en riesgo de disrupción o que enfrentarán retos en el crecimiento futuro



Identificación temprana de oportunidades de crecimiento: orgánico e **inorgánico**

Competidores no tradicionales que pueden representar una amenaza. Proveedores con problemas. Potenciales campeones emergentes.

## Objetivos



Balancear la estructura de capital de la compañía, especialmente aquellas que estén (resulten) altamente endeudadas por el impacto de la crisis



Obtener capital fresco con el objetivo de fortalecer a la compañía para afrontar la época de rebote posterior a la crisis



Fondear las estrategias de crecimiento de la compañía y la ejecución del CAPEX que fue diferido durante la época de crisis

## Proceso de levantamiento de capital



A woman with long brown hair, wearing a white face mask, is looking out a window. The window has a metal railing. The background shows a blurred cityscape or landscape. A large, semi-transparent letter 'C' is overlaid on the left side of the image.

¿Cómo controlar las  
amenazas económicas y  
qué medidas tomar?



# Perspectiva de **Forensics** sobre cómo reaccionar frente a situaciones de abusos durante **la crisis de COVID19**.

El actual escenario de trabajo remoto ha llevado a todas las compañías a estar expuestas a mayores riesgos de Fraude:

- ▶ Malversación de activos
- ▶ Fraudes Financieros
- ▶ Corrupción Privada y Pública
- ▶ Cibercrimen

Método por el cual se cometerá un delito de cuello blanco. El defraudador **debe ver alguna forma** por la cual puede usar (abusar) su posición de confianza para resolver sus problemas financieros con **una baja probabilidad de ser descubierto**.

Oportunidad percibida por el defraudador



Problemas financieros (de índole persona o profesional) que el defraudador **no es capaz de resolver por medios legítimos**.

Normalmente es la primera vez que los defraudadores cometen el delito; son personas honestas que han sufrido una serie de situaciones. Por lo tanto **deben justificar sus actos de forma que sean aceptables**: "me lo deben", "me lo merezco"; "es porque mi familia lo necesita"; "no me pagan lo suficiente"

La lucha contra las conductas no éticas son elementos esenciales de buen gobierno y prioridad estratégica para muchas compañías; sin embargo... entremos a discutir los seguros.



# Opciones a considerar frente a pérdidas económicas y financieras (**Reclamos de seguros**)

## *Fianzas de fidelidad*

### Fianzas de fidelidad

Los factores de riesgo de fraude aumentan en **tiempos de crisis**, la oportunidad de cometer fraude aumenta si los **controles** internos clave se **debilitan** y a las personas les resulta más fácil racionalizar sus acciones.

La **pandemia** ha **comprometido** potencialmente la capacidad de llevar a cabo una **vigilancia**, **supervisión** y **control** del cumplimiento efectivo, creando una apertura para el comportamiento criminal y poco ético.

Una opción es la póliza de fidelidad que **cubre** fraude, abuso de confianza y daños patrimoniales derivados de actos de corrupción cometidos por empleados de las compañías.




## Opciones a considerar frente a pérdidas económicas y financieras (Reclamos de seguros). Controversias frente a incumplimientos de o hacia terceras partes (Periciales y Disputas).

Las compañías que manejan pólizas de seguros pueden aplicarlas en este momento:

En las crisis pueden existir incumplimientos a los contratos que requieren un análisis legal y un “Quantum” de la posible controversia.

- 1 ¿Hemos evaluado la naturaleza de nuestras coberturas?
- 2 ¿Llevamos un registro ordenado de los posibles impactos?
- 3 ¿Contamos con la información suficiente y necesaria para iniciar un proceso de reclamación de seguros?

- 1 ¿Hemos evaluado los posibles reclamos comerciales de clientes, los incumplimientos con proveedores y/o socios de negocios?
- 2 ¿Hemos protegido y preservado la información asociada: tales como, contratos, registros contables comunicaciones, correos electrónicos, cartas, entre otros?
- 3 ¿Hemos cuantificado el importe de las posibles controversias (defensa y actora)?

A close-up photograph of a person wearing a white lab coat and a green surgical mask. They are holding a blue, textured spray bottle of hand sanitizer and spraying it onto their hands. The background is blurred, showing other people in a clinical or laboratory setting. A large, semi-transparent grey number '4' is overlaid on the left side of the image.

# Salud, seguridad y bienestar de los colaboradores

# Salud, seguridad y bienestar de los colaboradores

Los colaboradores, inversionistas, clientes y reguladores están preocupados por la salud y la seguridad de la fuerza laboral. La gestión y el monitoreo continuos de los riesgos de salud y seguridad de COVID-19 serán esenciales para la continuidad del negocio.

## NOW

1. Realizar un diagnóstico para comprender las brechas en la fuerza laboral/programas de salud y seguridad.
2. Identificar personas en alto riesgo y desarrollar medidas de soporte.
3. Desarrollar planes de comunicación con el personal.
4. Desarrollar planes de asistencia médica y/o financiera para los trabajadores y familiares afectados.
5. Priorizar e implementar recomendaciones (políticas revisadas, procedimientos de trabajo y protocolos de monitoreo).

## NEXT

1. Evaluar diagnósticos de salud remotos.
2. Desarrollar estrategias para mantener a los empleados protegidos y productivos durante una crisis.
3. Desarrollar estrategias para el tratamiento de personal infectado.
4. Llevar el track digital del personal contagiado y el personal de alto riesgo.
5. Implementar, monitorear e informar sobre prácticas de trabajo seguras.

## BEYOND

1. Incluir y mejorar las nuevas prácticas en el sistema de gestión de EHS existente.
2. Desarrollar políticas y procedimientos para identificar y gestionar posibles nuevos brotes.
3. Verificar los protocolos de bioseguridad y sanidad establecidos.
4. Comunicar de manera efectiva a los grupos de interés sobre la efectividad del programa.

# Diagnóstico y Aseguramiento de Seguridad Laboral

## Aspectos de salud y seguridad laboral durante el COVID-19:

### Gobernanza

- ▶ Políticas
- ▶ Equipo de gestión de crisis
- ▶ Gestión de riesgos
- ▶ Informes
- ▶ Habilitación digital

### Comunicaciones

- ▶ Interno
  - ▶ Mensajería
  - ▶ Información
  - ▶ Formación/entrenamiento
  - ▶ Señalización
- ▶ Externo

### Gestión de la continuidad del negocio

- ▶ Plan de continuidad del negocio
- ▶ Plan de contingencia
- ▶ Plan de regreso al trabajo

### Gestión de la salud

- ▶ Cuarentena y pruebas
- ▶ Gestión de colaboradores infectados
- ▶ Gestión de óptima de salud

### Medidas en el trabajo

- ▶ Análisis de riesgos
- ▶ Distanciamiento social
- ▶ Equipo de protección personal (EPP)
- ▶ Procedimientos administrativos

### Higiene

- ▶ Higiene del lugar
- ▶ Reducción de transmisión entre colaboradores

# Salud, seguridad y bienestar de los colaboradores



“

Las Empresas capaces de **sobrevivir** a esta crisis, no serán necesariamente las más grandes, si no aquellas **ágiles** y **relevantes** para el **nuevo consumidor** que está más **consciente** de sus decisiones de compra.



# Aclaraciones y limitaciones

---

- Este documento es únicamente para uso informativo de las personas que asistieron al webinar “Principales desafíos de la sostenibilidad en el marco del COVID-19”, presentado por EY Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Queda prohibida toda copia o circulación de este documento. Adicionalmente, ninguna persona o Compañía podrá depender de su contenido.
- Las conclusiones y comentarios establecidos en esta presentación están fundamentados en: la legislación fiscal, sus regulaciones y reglamentos y en resoluciones administrativas y/o judiciales emitidas por las Autoridades respectivas que son de nuestro conocimiento y que están vigentes a la fecha. Asimismo, está fundamentado en información y representaciones recibidas en forma oral y/o escrita y en todas las presunciones e interpretaciones que fueran incluidas para efectos de un mejor entendimiento y/o para completar las ideas analizadas.
- La normativa así como las interpretaciones en las que se fundamenta este reporte, pueden ser reformadas y cambiar en cualquier momento por parte de las Autoridades Tributarias, Judiciales y/o Legislativas, lo que podría tener un efecto material en las conclusiones y comentarios incluidos en este documento.
- Asimismo, no se puede garantizar o prever en forma alguna que las autoridades administrativas, judiciales o de cualquier otra índole van a aceptar o sostener las interpretaciones y posiciones discutidas. Es responsabilidad de cada persona o compañía el determinar, por sus propios medios, la aplicación e implementación de los aspectos discutidos en el evento así como cualquier efecto que pueda resultar de lo anterior.
- Este material ha sido preparado únicamente para propósitos informativos y educativos y no está destinado a, ni debe ser usado para, asesoría profesional contable, de impuestos u otros. Por favor contactar a su consultor para asesoría específica.


Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades. EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. En [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy) podrá encontrar la información sobre la forma en que EY recolecta y utiliza los datos personales junto con una descripción de los derechos que disfrutamos bajo la legislación sobre protección de datos.

Para más información sobre nuestra organización, por favor visite [ey.com](http://ey.com).


Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

© 2020 E&Y Central America Inc.  
Todos los derechos reservados.



Data Partner  
Ernst & Young, S.A.

2020



Great Place To Work®

Certificación  
2019  
CA&C

