



Pacto Global
Red Panamá

Sesión 4-Continuidad de Negocio-Análisis de Negocio

Principales Desafíos de la Sostenibilidad en el marco del COVID 19

- Manfred Kopper Senior Manager de EY lidera los servicios de sostenibilidad para Centroamérica y República Dominicana.
- Pablo Bonsangue Associate Partner para Centroamérica, Panamá y República Dominicana
- Alfonso Crespo Socio de EY en Servicios Forenses y de Integridad en las oficinas de Centroamérica
- Roberto Cordero Socio de EY para Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Abogado Ambiental, auditor de sistemas de gestión ambiental, salud ocupacional, Seguridad alimentaria y RSE.

Resiliencia y Transformación Sostenible

Manfred Kopper

Nueva Normalidad

- Diariamente enfrentamos informa de los medios sobre COVID, 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? La forma en la que se hace negocio está cambiando drásticamente, no es solo medir una rentabilidad financiera, si no que debemos medir una rentabilidad social y ambiental, con la misma rigurosidad que estamos midiendo nuestro desempeño económico, deberíamos contar con indicadores de desempeño en lo social que demuestren nuestro impacto positivo como empresa en los desafíos que tenemos como país o en nuestra comunidad.
- 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 de negocio para sostener el planeta hoy y tener un mejor futuro, que contribuya a los desafíos sociales, ambientales, económicos. La nueva normalidad debe ser mucho mejor que la anterior.
- Anterior al COVID-19 los empresarios a pesar de tener interés genuino en estos temas sufrían por una inercia colectiva, se movían en función en lo que un competidor hiciera o que lo que el sector público les indicara. Simplemente no se esforzaban por definir que tenían que empezar y por donde en el desarrollo de esta estrategia.

Índice del Futuro del Consumidor | EY

- Encuestaron 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 concluyeron que surgirán 5 segmentos de consumidores después del COVID-19
 - 31% Los que volverán a la normalidad
 - 25% Cautelosos extravagantes (Gastar en cosas más caras que duren más)
 - 22% ahorrativos
 - 13% drásticos
 - 9% Gastones
- El 62% opina que más probable que compren a compañías que creen que están haciendo bien para la sociedad. Las personas cada día están más preocupadas que si la compra que están haciendo va a contribuir a la dinamización de la economía local.
- 42% pagaría más por bienes producidos localmente. Antes de comprar a otro país están buscando que cada compra dinamice la economía local
- 29% pagaría por marcas que contribuyan a la comunidad. Las personas están dispuestas a pagar más, siempre y cuando se pueda demostrar con datos cuantificables y verificables la contribución en material social y ambiental.
- Quizás en nuestro nuevo normal. Lo que se ve son consumidores para conscientes en su consumo. Consolidando la tendencia del productos o servicios LATTE. Es el consumidor que está buscando productos locales, auténticos, trazables, transparentes y éticos. Estas son las variables que una persona evalúa en un producto.

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

- EL now (hora) son los primeros 60 días de la crisis. Es la etapa en la que estamos hoy en la cuarentena. El objetivo es adaptarse. Poder sobrevivir
- El next 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. Hay que pensar en la estrategia de negocio en función del nuevo consumidor, que es más responsable que va evaluar sus compras con mayor detenimiento. Es importante pensar en evaluar los temas críticos que debería trabajar la organización, reportar de forma comparable información no financiera a la organización y esto cambio con el giro del negocio y en función al país y a la realidad de la empresa. En función de las expectativas de los stakeholders se elabora una estrategia que permita demostrar el impacto positivo en el tema social, ambiental y gobierno corporativo con la misma rigurosidad que medimos nuestro desempeño económico.
- 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.

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 han 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 donde necesita enfocar sus esfuerzos en este momento y en el futuro. Se busca alargar la vida útil de la empresa y poder convertir una nueva realidad en una nueva realidad que contribuya a los desafíos sociales, ambientales y económicos que tenemos en nuestros países y contribuir de una manera positiva y no negativa a través del giro de los negocios y trabajar en conjunto con el sector público y sociedad civil para construir un mejor mañana.
1. Salud y bienestar de los colaboradores
 2. Talento y fuerza laboral
 3. Cadena de suministro y comercio global
 4. Cliente y marca
 5. Finanzas e inversiones
 6. Riesgo
 7. Gobernanza y política pública
 8. Tecnología y seguridad de la información
 9. Seguros y disputas legales

Gestión Financiera en tiempos de COVID-19

Pablo Bonsangue

Las empresas deben gestionar los riesgos de liquidez en tres horizontes

1. Now (inmediata): Tomar medidas inmediatas. Responde rápidamente a los cambios, asegurar, las operaciones y monitorizar la evolución.
 - a. Estabilizar la situación Asegurando la liquidez y estabilizando las operaciones
 - b. Captura de efectivo
 - c. Administrar el capital de trabajo
 - d. Cuidar la fuerza laboral e identificar y valorar las operaciones críticas
 - e. Renegociaciones-contratos de préstamo y con proveedores
 - f. Comunicaciones oportunas, generar confianza en los acreedores, proveedores, empleados y otros interesados.
 - g. Aprovechar beneficios gubernamentales: Políticas de beneficios fiscales, laborales y monetarios.

Gestionado la liquidez inmediata

Objetivos:

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

Proceso de administración de efectivo

- a. Controles de liquides: Centralizar en tesorería, detalle de los pagos semanal o diario,
 - b. Optimización de pagos-priorizar pago de los proveedores, detallar cuales son los proveedores imprescindibles.
 - c. Asegurar las fuentes de fondos de corto plazo-Reducción de salarios apoyo al equipo ejecutivo, reducción del back office siempre y cuando no afecte la capacidad de operación de la organización.
 - d. Maximización de la liquidez, acelerar los cobros y priorizando las cuentas por cobrar, contar con el efectivo antes, aunque tenga que sacrificar margen. Venta de inventario
2. Next (2 a 3 meses): Gestionar la crisis a corto plazo. Identificar medidas que permitan asegurar la liquidez del negocio y mejorar la eficiencia en la gestión de costes.
 3. Beyond (largo plazo): Garantizar la sostenibilidad. Desarrollar un Plan de Acción para optimizar las políticas de tesorería y redefinir los objetivo y estrategias de financiación.

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 lo ejecutivos van a abandonar el modo crisis y planear para el futuro.
- Las revisiones del portafolio deben apuntalar el proceso de asignación de recursos. Debe 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:

- a. Balancear la estructura de capital de la compañía, especialmente aquellas que estén (resulten) altamente endeudadas por el impacto de la crisis.
- b. Obtener capital fresco con el objetivo de fortalecer a la compañía para afrontar la época de rebote posterior a la crisis.
- c. 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. Identificación de necesidades
- b. Valoración financiera
- c. Promoción
- d. Debida diligencia y negociación
- e. Formalización legal y cierre

¿Cómo controlar las amenazas económicas y qué medidas tomar?

Alfonso Crespo

Ante una tormenta nos protegemos y nos resguardamos. Cuando pase se hace le recuento de los daños y ese evento natural viene acompañado de robo, saqueos en general.

Perspectiva de Forensics sobre cómo de reaccionar frente a situaciones de abusos durante la crisis de COVID-19.

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

Las empresas al movilizarse a casa se han abierto brechas en los controles establecidos.

Los empleados pueden ver la oportunidad para hacer malversación de activos o ejecutar fraudes en contra de las compañías.

Muchas compañías han pasado a la reducción de personal, por lo que hay una presión para los empleados que dejan de laborar para la empresa para decir antes que me despidan aprovecho para ejecutar un fraude y llevarme algo de lo que considero me corresponde.

Triangulo del fraude:

1. Presión o motivación Problemas financieros (de índole personal o profesional) que el defraudador no es capaz de resolver por medios legítimos.
2. Racionalización Normalmente es la primera vez que los defraudadores comenten 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 a mi familia lo necesita; no me pagan lo suficiente.
3. Oportunidad percibida por el defraudador Método por el cual se cometerá un delito de cuello blanco. El defraudador debe ver alguna forma por la cual puede usar (abusa) su posición de confianza para resolver sus problemas financieros con una baja probabilidad de ser descubierto.

En época de crisis los fraudes se incrementan

La lucha contra las conductas no éticas son elementos esenciales de buen gobierno y prioridad estratégica para muchas compañías

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

Las fianzas de fidelidad es una opción que cubre fraude, abuso de confianza y daños patrimoniales derivados de actos de corrupción, fraudes, abuso de confianza cometidos por los empleados de las compañías.

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 de cumplimiento efectivo, creando una apertura para el comportamiento criminal y poco ético.

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

Controversias frente a incumplimiento de o hacia terceras partes (Periciales y disputas)

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

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?

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

1. ¿Hemos evaluado los posibles reclamos comerciales de clientes, los incumplimientos con proveedores y/o socios de negocios? Revisar acuerdos, tiempos de entrega entrar al detalle de los compromisos.
2. ¿Hemos protegido y preservado la información asociada: tales como contratos, registros contables, comunicaciones, correos electrónicos, carta, ¿entre otros? Por si hay que evidenciar nuestra postura para defender o actuar.
3. ¿Hemos cuantificado el importe de las posibles controversias (defensa y actora)? Cuantificado el valor de las controversias.

Los contratos pueden ocasionar:

1. Daño emergente: Gastos extraordinarios que se erogaron producto de esta crisis y sus características es que debe ser un económico, evidencia sólida y suficiente que lo acredite.
2. Lucro cesante: utilidades que no llegaron. Hay que aplicar criterio y cálculos reales y objetivos para acertar el lucro cesante.

Salud, seguridad y bienestar de los colaboradores

Roberto Cordero

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

Now:

- Realizar un diagnóstico para comprender las brechas en la fuerza laboral/programas de salud y seguridad ocupacional. Tenemos que construir una nueva base sobre este sistema híbrido.
- Identificar personas en alto riesgo y desarrollar medidas de soporte. Hemos dejado de lado el estrés, familiar y económico. Los que viven con alguien que se encuentra en el grupo de riesgo.
- Desarrollar planes de comunicación con el personal. Uso de encuestas.
- Desarrollar planes de asistencia médica y/o financiera para los trabajadores y familiares afectados.
- Priorizar e implementar recomendaciones (políticas revisadas, procedimientos de trabajo y protocolos de monitoreo). Los protocolos deben cumplirse con disciplina y estructura. Pues puede afectar la operación y la continuidad del negocio.

Next:

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

Beyond:

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

Aspectos de salud y seguridad laboral durante el COVID-19

- Gobernanza
 - Políticas
 - Equipo de gestión de crisis
 - Gestión de riesgos
 - Informes
 - Habilidad digital
- Comunicaciones
 - Interno
 - Mensajería
 - Información

- Formación/entrenamiento
- Señalización
- Externo
- Gestión de continuidad del negocio-Nuevo liderazgo para poder gestionar la salud
 - 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
 - Procedimientos administrativos
- Medidas de higiene
 - Higiene del lugar
 - Reducción de transmisión entre colaboradores

Las restricciones vienen acompañadas de una nueva estructura.

Salud, seguridad y bienestar de los colaboradores

1. Personas
2. Estrategia
3. Gobernanza y liderazgo
4. Aseguramiento y reporte de la pandemia
5. Riesgos y oportunidades
6. Sistemas y estructura
7. Tecnología digital (Análisis de medición)

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. Y que a través de todas las herramientas conversadas se van a fortalecer para ser más resilientes y poder adaptarse como mayor agilidad a esta nueva realidad.

¿Qué se le dice al CEO cuando dice deja eso de la sostenibilidad y RSE para el otro año, no tenemos tiempo?

Me concentraría en la nueva realidad del nuevo consumidor, y datos cuantificables de cómo está cambiando ya que dejó de ser algo bonito que se debía tener, por algo obligatorio. Cada vez más el no tener una estrategia que demuestre su impacto positivo en lo social, ambiental y económico se vuelve algo necesario y fundamental para poder operar. Para poder convencer a un CEO es importante que la estrategia de sostenibilidad y de RSE contribuya y está alineada al giro de negocio,

si lo que se tiene es un programa de RSE completamente desalineado que no contribuye a fortalecer el giro del negocio, probablemente por eso no le ve una relación importante. Hasta que el CEO vea que esto añade valor y fortalece el giro del negocio y al mismo tiempo hace sonar la caja registradora de forma responsable contribuyendo a muchas cosas.

Trazabilidad del producto. Aseguramiento a lo largo de la cadena donde de los riesgos asociados se controlan para poder reducir y asegurarse que no haya un riesgo en lo social, ambiental y en la cadena de valor.

Que la empresa asegure que no hay un riesgo sobre los humanos y temas ambientales. Que la inversión no esté relacionada, por ejemplo, con trabajo con menores de edad para darme un producto a un precio muy bajo.

¿En la región hay muchas empresas pequeñas y medianas que oportunidades hay para ellas, en estos tiempos de COVID-19? Estar atentas a los comportamientos del consumidor, con relación al COVID se han dado cambios no solo en los canales de ventas sino en la priorización de los gastos. Las empresas pequeñas deben ver dónde están los cambios y ver sus oportunidades. El tema tecnológico de cómo invertir será clave. La imagen de una empresa es su marca y debe hacerlo de su forma correcta.

Las empresas que tengan tecnologías y hayan desarrollado los canales de ventas, hoy han tomado un valor que quizás antes del COVID-19 no la tenían.

¿Se pueden prevenir los fraudes en este momento de crisis? Si, **Educar**, hay que hablar con los colaboradores, que ellos conozcan que el apego a la ética y a los valores y la misión de la organización son importantes.

Escuchar, los empleados están lejos y han roto la interacción con la organización. Hay organizaciones que proveen mecanismos para escuchar y proveer ayudas psicológicas, pláticas, dinámicas o que puedan reportar si han conocido de algo que daña a la organización.

Monitorear, las funciones de los colaboradores para confirmar el ejercicio adecuado de sus tareas, que están trabajando conforme las nuevas disposiciones que requiere la organización es estos momentos.

¿Cómo realizar en estos momentos cálculos de daños económicos?

- Daños que trajo la crisis la pandemia-Conceptos extraordinarios que la organización se vio sometida, gastos, inversión (laptop entre otros).
- Lucro cesante, utilidades que no llegaran más, y que hacia adelante tampoco llegaran. Hay mecanismos que aseguran los más acertado posible y no sean cifras arrojadas al aire. Esos cálculos incluyen el rendimiento que se espera en cada organización, cuando los empresarios han colocado su capital en una empresa, lo hicieron porque ese dinero proporciona una utilidad mayor que dejarlo en el banco.

¿Las empresas que como resultado de la situación tienen que reducir la fuerza laboral que sugieren pueden dar para seguir generando confianza en los proveedores, acreedores y colaboradores?

Lo más importante es que todo esté definido desde el punto de vista legal y las autoridades del gobierno.

Las suspensiones son temporales y en algún momento van a retornar y de no querer reincorporar a los trabajadores tendrán que contemplar una indemnización. Debe haber una comunicación efectiva, debemos estar más cerca de clientes y proveedores.

Recomendaciones para permear la cultura organizacional y valores de la empresa a los colaboradores, tomando en cuenta la nueva realidad.

Hay que visualizar que los cambios sean para un Beyond donde se tengan que incorporar temas sanitarios y controles. El protocolo de seguridad no solo es para proteger la organización sino también para proteger a los proveedores, colaboradores. Los conceptos que antes no estaban en la legislación y ahora son novedosos es importante que se vean como un tema de continuidad.

Las empresas que se presten a dar sobornos en estos momentos, o involucrarse en temas de corrupción serán recordadas de esa forma.

¿En temas de acreditación de medición de salud y seguridad ocupacional que recomiendan a las organizaciones, utilizar proveedores específicos, dejarlo a la discreción de la compañía, porque en estos momentos la estrategia es reducir gastos?

Los equipos de medición no es un tema de precios, es fundamental que se entienda para que se utilizan esos equipos. Por ejemplo, el ofrecimiento de limpieza de aire, cuando en realidad el virus no es una partícula que se suspende o se concentra como otros contaminantes que tienen un tamaño de PM5 o PM10, estamos hablando de 0,8 del tamaño de virus hablando de la métrica PM, y esto hace que la venta de estos equipos sea un tema muy novedoso de innovación de como atacan el virus, pero no tiene ningún valor. Esos equipos de filtros son para donde hay poca ventilación como salas de aeropuertos.

Están enfocados en herramientas que quizás no son vitales en estos momentos, como sí lo son el equipo de protección personal, el manejo de protocolos y procedimientos de limpiezas profundas y constantes de áreas donde hay mucha circulación, señalizaciones en áreas para que hay flujo.

Control para prevenir fraudes de tiempo. Como se hace el balance de control, gestión, confianza y privacidad en teletrabajo.

A través del servidor del correo electrónico el monitoreo de ciertas palabras claves, o llevar archivos restringidos.

Existen reglas y disposiciones para cuidar los datos personales.