

Detectado por primera vez en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, el brote de 2019-nCoV continúa propagándose y ha sido declarado "Emergencia de Salud Pública de Preocupación Internacional (PHEIC)" por la Organización Mundial de la Salud el 30 de enero de 2020.

Los gobiernos han tomado medidas de prevención muy estrictas y un conjunto de controles integrales debido al brote de la epidemia, que han impactado en las actividades empresariales de todo el mundo.

Respuesta ante crisis

Desde PwC, venimos conversando con empresas y organizaciones en cuanto a cómo ser resilientes en esta nueva coyuntura.

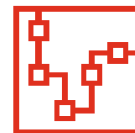
Es así que compartimos las principales preocupaciones y desafíos presentes, esperando contribuir con una reflexión en el ámbito profesional.



Los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas ante la crisis del COVID-19:



Continuidad
del negocio



Gestión de
recursos



Transformación
del negocio

Continuidad del negocio: Gestión de crisis + respuestas



¿Cuáles son tus desafíos?

- ¿Qué tan adecuadamente ha funcionado el Plan de Gestión / Administración de Crisis en la actual situación?
- ¿Qué tan propensa está la empresa a presiones de partes interesadas para tomar medidas inmediatas sin contar con una posición holística?
- ¿Cuán fiables son los datos generados en la organización para tomar decisiones apropiadas y oportunas?
- ¿Cómo funciona la política de comunicación interna / externa en estas circunstancias? ¿Ha perdido autenticidad y credibilidad debido a mensajes mixtos o sentimientos negativos de clientes, trabajadores u opinión pública?
- ¿Cuan actualizada está la matriz de riesgos en este nuevo contexto de diversos nuevos escenarios? ¿Cuento con toda la experiencia necesaria al interior de la organización para enfrentar esta crisis?
- ¿Cuál es el impacto de la crisis en sus Estados Financieros? ¿Qué tan informados están sus grupos de interés?

¿Cómo puedes enfrentarlos?

1. Desarrollar una estrategia de respuesta para incidentes inmediata, involucrando a los principales grupos de interés: empleados, clientes, socios comerciales y entes reguladores, entre otros; que incluya:
 - Establecer un equipo central de crisis para coordinar los esfuerzos de respuesta y definir objetivos.
 - Identificar flujos de trabajo funcionales y alinear la actividad con los objetivos de respuesta.
 - Determinar estrategias para comprometerse con los principales interesados internos y externos.
 - Basar la respuesta inmediata y las comunicaciones en hechos establecidos.
 - Revisar los planes de crisis y continuidad del negocio, desarrollar diferentes escenarios y ponerlos a prueba para prepararse para las variables desconocidas que rodean la situación.
2. Desarrollar un plan de remediación.
3. Mapear los cumplimientos en términos fiscales, laborales y regulatorios. Definir status y plan de acción o contingencias de ser el caso.
4. Evaluar la divulgación de las implicancias de la crisis en las notas a los Estados Financieros del año 2019 si aún no han sido emitidos.
5. Evaluar cuál será el potencial impacto de la crisis en sus Estados Financieros del 2020, tanto a nivel cualitativo y cuantitativo; así como sus principales implicaciones para los grupos de interés.

Continuidad del negocio: Ciber seguridad



¿Cuáles son tus desafíos?

- ¿Cuán expuestos a riesgos de fuga de información o ciber ataques se encuentra ante el acceso remoto a los sistemas y recursos de TI de la organización?
- ¿Cómo desarrolla el monitoreo del incremento en los ataques de ingeniería social -mensajes del gobierno y/o recomendaciones de entidades de salud?
- ¿Ha adaptado sus medidas de seguridad de información para facilitar el trabajo remoto?
- ¿Cuán eficientes son sus capacidades tecnológicas para operar remotamente las actividades de seguridad y gestionar los recursos y capacidades?
- ¿Cómo se desarrollan las actividades de control en el procesamiento de transacciones ante fraude informático?

¿Cómo puedes enfrentarlos?

1. Diseñar las políticas y procedimientos de acceso remoto; así como revisar las medidas de seguridad implementadas.
2. Realizar simulaciones de pruebas de ingeniería social y ethical hacking para reforzar las medidas de seguridad a nivel de los usuarios finales.
3. Analizar las vulnerabilidades de los recursos de trabajo remoto puestos a disposición de los colaboradores.
4. Revisión de los planes de contingencia de TI implementados para identificar las medidas de seguridad que fueron modificadas para facilitar las operaciones y poder restaurarlas.
5. Gestionar apoyo de personal experto en ciberseguridad y respuesta incidentes.

Gestión de recursos: Priorización financiera y liquidez



¿Cuáles son tus desafíos?

- ¿Está en capacidad de hacer un seguimiento permanente de los niveles de liquidez para anticipar soluciones?
- ¿Qué tan afectado se encontrará el capital de trabajo en las organizaciones? ¿Están identificados los escenarios que contemplan nuevas necesidades de financiamiento?
- ¿Anticipa caídas o picos de demanda que no podrán ser absorbidos debido a la nueva capacidad de respuesta a nivel operativo y logístico?
- ¿Cuáles son los principales riesgos a los que están expuestos los actuales contratos de financiamiento (límites, covenants, renovaciones) y que podrían activarse en la crisis?
- ¿Cómo puede priorizar la utilización de liquidez actual para optimizar su capacidad de respuesta en este nuevo entorno?

¿Cómo puedes enfrentarlos?

1. Revisar la gestión de los inventarios actuales para lograr el menor impacto comercial y de liquidez.
2. Revisar la estructura de costos para intentar reducción y variabilización.
3. Estructurar y priorizar las cuentas por pagar y administrar la relación con los acreedores financieros.
4. Elaborar una herramienta de gestión de corto plazo que permita integrar los impactos identificados, sensibilizar distintos escenarios y dar seguimiento
5. Plantear esquemas de refinanciamiento o ampliación de liquidez que sean implementables en el corto plazo.
6. Actualización y análisis de las medidas que el gobierno irá dictando para su máximo aprovechamiento.

Gestión de recursos: Fuerza laboral, procesos y cultura



¿Cuáles son tus desafíos?

- ¿Cuán eficiente es la estructura y los procesos actuales en un nuevo contexto laboral y de crisis?
- ¿Cómo se alinean los indicadores de desempeño de los colaboradores y áreas relevantes con la estrategia de continuidad de negocio?
- ¿Qué tanto la cultura organizacional y el modelo de gestión de personas sostiene la consecución de la estrategia del negocio bajo el nuevo contexto de trabajo?
- ¿Ha identificado qué capacidades actuales y futuras serán indispensables para todas las áreas y puestos del negocio?
- ¿Qué tan alineado está su plan de comunicación interna a la estrategia y la cohesión de sus equipos en escenarios de crisis?

¿Cómo puedes enfrentarlos?

1. Diagnosticar y definir la estructura necesaria (rightsizing) y procesos que maximicen los roles y funciones identificando oportunidades de automatización y digitalización. Definición de puestos necesarios "on-site" vs remoto.
2. Analizar la estrategia y alineamiento de la estructura con los perfiles e indicadores de desempeño de las áreas y colaboradores y asegurar su relevancia.
3. Diagnosticar y definir el modelo de gestión de personas y cultura para contribuir a la efectividad y continuidad del negocio.
4. Diagnosticar, definir y acompañar la implementación del mapa de capacidades actuales y futuras para todas las áreas del negocio con fin de asegurar la continuidad y eficiencia del negocio.
5. Plantear una comunicación interna efectiva que promueva la cultura organizacional buscada y permita alcanzar los objetivos en un escenario de trabajo remoto y de nueva estrategia.

Transformación del negocio: Estrategia



¿Cuáles son tus desafíos?

- ¿Cómo estoy gestionando o adecuando mi portafolio de iniciativas estratégicas a fin de priorizar las más urgentes de acuerdo con el nuevo escenario?
- ¿He determinado un esquema de priorización (governabilidad, derechos de decisión y seguimiento) y gestión proactiva de recursos para salvaguardar el valor de la empresa?
- ¿Conozco cómo reorientar y optimizar los recursos en compras, logística y distribución?

¿Cómo puedes enfrentarlos?

1. Revisar /adecuar la estrategia corporativa y el portafolio de iniciativas priorizadas en función al nuevo escenario.
2. Gestionar estratégicamente los recursos: diseñar y gestionar la oficina de transformación (“comando estratégico”) para dinamizar la implementación de las iniciativas más urgentes.
3. Optimizar la cadena de suministro y modelo operativo.
4. Optimizar los recursos no claves para el negocio y diseñar esquemas de liberación o reasignación.
5. Revisar /adecuar la estrategia de *Go to Market* al nuevo escenario: segmentos, canales, propuesta de valor, modelo de gestión e indicadores.

Transformación del negocio: Gestión comercial



¿Cuáles son tus desafíos?

- ¿Cómo impactará el nuevo escenario global y local sobre mis ventas?
- ¿Qué tanto cambiará mi estrategia comercial en el ámbito del nuevo entorno y demanda?
- ¿Cuáles son los nuevos comportamientos generados en mis clientes en este contexto?
- ¿Requiere cambios en los procesos comerciales?
- ¿Está considerando las nuevas preferencias de consumo y esquemas de contratación y pagos?
- ¿He evaluado la preferencia por canales virtuales vs. físicos?

¿Cómo puedes enfrentarlos?

1. Revisar /adecuar la estrategia comercial.
2. Modelización de nuevos escenarios comerciales.
3. Reestructurar los equipos de ventas y definir un nuevo proceso de priorización de clientes.
4. Desarrollar una transformación digital que conlleve a una virtualización del proceso de venta.
5. Impulso de la fidelización y confianza del cliente a través de programas y atención personalizada.
6. Impulso de nuevos canales de venta.

Navegador COVID-19

Le invitamos a realizar un diagnóstico para evaluar el potencial impacto de la crisis en su negocio.

El navegador tiene tres secciones de preguntas que le ayudarán a comprender cuál es la posición de su empresa en términos de: gestión y respuesta ante crisis, operaciones, finanzas, recursos humanos, estrategia, entre otras.

El resultado incluirá hallazgos y recomendaciones sobre áreas en las cuales podrá enfocarte.

Accede al navegador
pwc.to/3ddZIWD



PwC Perú

Orlando Marchesi
orlando.marchesi@pwc.com

Alan Kato
alan.ryuta.kato@pwc.com

Alex Espinoza
alex.espinoza@pwc.com

Alexander García
alexander.garcia@pwc.com

Arturo Tuesta
arturo.tuesta@pwc.com

Carlos Caballero
carlos.caballero@pwc.com

Carlos González
carlos.gonzalez@pwc.com

Carlos Rodríguez Summers
carlos.rodriguez.summers@pwc.com

Cecilia Hashimoto
cecilia.hashimoto@pwc.com

Christian De La Torre
christian.de.la.torre@pwc.com

Daniel Oliva
daniel.oliva@pwc.com

Daniela Comitre
daniela.comitre@pwc.com

Fernando Gaveglio
fernando.gaveglio@pwc.com

Francisco Patiño
francisco.patino.rivero@pwc.com

Gino Menchola
gino.menchola@pwc.com

Gustavo Villafana
gustavo.villafana@pwc.com

Hernán Aparicio
hernan.aparicio@pwc.com

John Casas
john.casas@pwc.com

José Tafur
jose.f.tafur@pwc.com

Juan Arrarte
juan.arrarte@pwc.com

Juan Carlos Mandujano
juan.carlos.mandujano@pwc.com

Juana Mollo
juana.mollo@pwc.com

Lourdes Chau
lourdes.chau@pwc.com

Marcos Leite
marcos.m.leite@pwc.com

Mario Chávez
mario.chavez@pwc.com

Miguel Puga
miguel.puga@pwc.com

Nancy Yong
nancy.yong@pwc.com

Nicolas Oberrath
nicolas.oberrath@pwc.com

Oscar La Torre
oscar.la.torre@pwc.com

Pablo Saravia
pablo.x.saravia@pwc.com

Patricia De Santis
patricia.de.santis@pwc.com

Rafael Ferrer
rafael.ferrer@pwc.com

Roberto Polo
roberto.polo@pwc.com

Simona Settineri
simona.settineri@pwc.com

Vicente Tieri
vicente.tieri@pwc.com

Yackaly Mendoza
yackaly.mendoza@pwc.com



© 2020 PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. Todos los derechos reservados.

PwC se refiere a la firma miembro de Perú y a veces puede referirse a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Para mayor detalle, ingrese a www.pwc.com/structure.