



COVID-19 y la preparación empresarial: una mirada hacia el futuro

**La dinámica de los cambios
ante la disrupción**

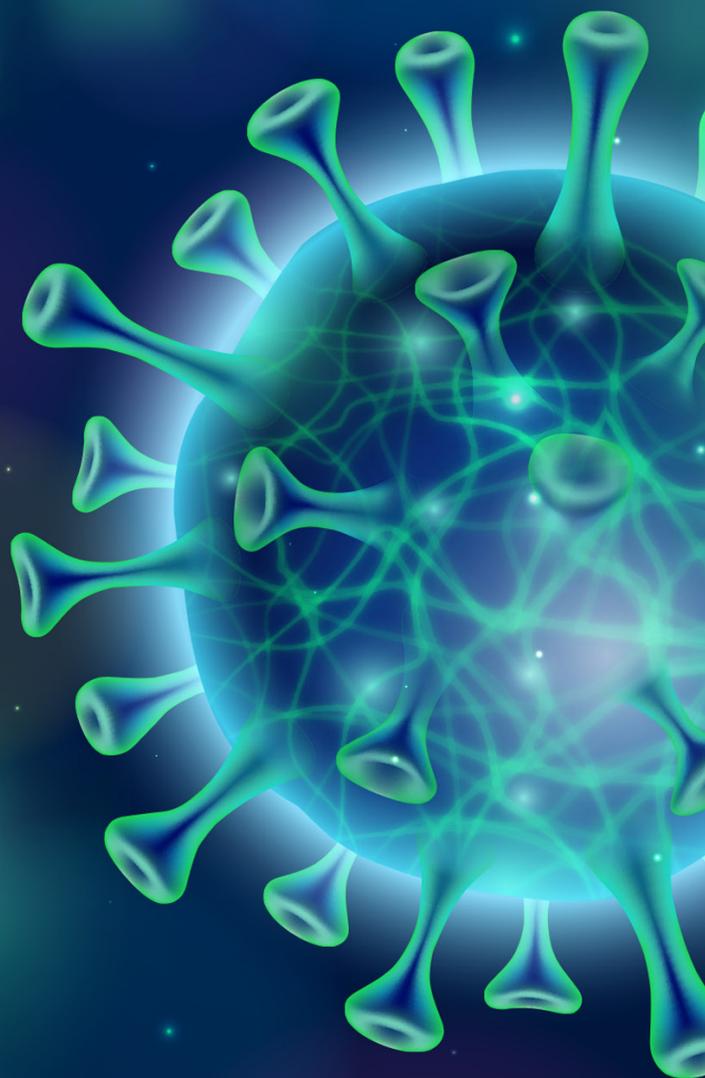


Sobre KPMG y COVID-19

El COVID-19 está obligando a las organizaciones a realizar cambios de manera imprevista y radical para resolver y sobrellevar la situación. Las organizaciones que mejor se adapten a los cambios continuos son aquellas que se convierten en líderes del mercado.

Desde el inicio del confinamiento derivado de la pandemia y el impacto que ha traído el COVID-19 al ámbito personal y empresarial, KPMG en Venezuela ha venido desarrollando el ciclo de conferencias virtuales a través de nuestra serie de webcast que hemos denominado "COVID-19 y la preparación empresarial, una mirada hacia el futuro" con la finalidad de poder compartir nuestras ideas y entendimiento sobre las implicaciones para su empresa.

A través de este documento, estamos recopilando para ustedes las ideas relevantes que fueron compartidas con nuestra audiencia, sobre las capacidades que KPMG cree que serán necesarias abordar con especial atención para responder de manera efectiva al panorama actual empresarial.



La dinámica de los cambios

Visión empresarial hacia el futuro

La rápida propagación del COVID-19 ha representado una preocupación sanitaria, no solo tiene un impacto humano sino también un impacto comercial que se ha sentido globalmente. El virus no conoce de fronteras y su impacto seguirá propagándose.

En una vista rápida del panorama mundial actual, hasta la fecha el virus se ha extendido por más de 182 países, lo que representa un reto humanitario y científico donde es fundamental la colaboración de las sociedades y las naciones para enfrentar esta situación.

Asimismo, la carencia de tratamiento comprobado y vacuna disponible representa el reto científico desafiando las unidades de Investigación y Desarrollo.

Esta misma ausencia de tratamiento y vacuna, hace que el distanciamiento social sea la medida preventiva tomada por la mayoría de las naciones para evitar la propagación del virus.

Las medidas preventivas representan un alto costo económico que se traducirá en recesión que actualmente no sabemos su impacto y duración.

Cualquier forma que tome la recuperación, esta se encuentra amenazada por cualquier escenario de estacionalidad del virus.

Por otro lado, en el contexto de nuestro país, la situación ya existente en Venezuela, la hiperinflación, la baja productividad de las empresas, así como la llegada del COVID-19, la propagación del virus, el aislamiento y la cuarentena de los individuos y las medidas gubernamentales, propician un contexto de mayor disrupción, crisis e incertidumbre para las empresas venezolanas.

Ante un escenario muy dinámico y cambiante generado por el COVID-19, nos vamos ubicando dentro del contexto denominado la "Nueva Normalidad", en una etapa posvirus donde se vislumbra una reestructuración del orden social y económico, es necesario que el sector empresarial pueda tener una visión amplia de los riesgos emergentes, para direccionar los cambios necesarios en el modelo de operación y el liderazgo centrado en la gente y el cliente, apalancados en la transformación digital y uso de tecnologías para el manejo del negocio a distancia, de forma tal que le permita centrar las bases de la preparación y el desarrollo de respuestas ágiles para afrontar, en la medida de lo posible, los efectos de un entorno de gran incertidumbre, ya que la etapa de retorno puede ser considerada aún más difícil que la etapa de crisis, estimando que se trata de prevenir el contagio del virus.



Ramón de J. Ostos D.
Socio Director
KPMG en Venezuela



Una visión transformadora de las capacidades empresariales

¿Cuáles son las perspectivas de análisis?

- La gestión de riesgo, la estrategia y el manejo de crisis
- Aspectos financieros para evaluar y/ o implementar como respuesta a la crisis COVID-19
- El liderazgo y la gestión operacional del negocio
- Gerencia legal en tiempos de COVID-19
- Posibles efectos del COVID-19 en la información financiera
- Estrategias laborales ante el COVID-19
- El riesgo de fraude y el COVID-19: El camino hacia la nueva normalidad empresarial
- COVID-19 y la preparación para el retorno al lugar de trabajo
- Ciber-resiliencia
- Sostenibilidad

La gestión de riesgo, la estrategia y el manejo de la crisis



Las circunstancias extraordinarias requieren de un liderazgo extraordinario. Los líderes y la estructuras claves de administración y control empresariales deben ofrecer asistencia a la organización y sus equipos de trabajo en la identificación temprana de señales de cambio, o elementos disruptores que pueden alterar la continuidad del negocio y las operaciones por pequeñas que estas puedan parecer. Pueden haber factores de riesgo adicionales en estos cambios operacionales que deben ser considerados. Los cambios en el entorno seguramente incidirán e implicarán cambios en la organización como respuesta a los desafíos; creando una oportunidad para perfeccionar y mejorar los procesos de gestión de riesgos para proteger mejor la organización.

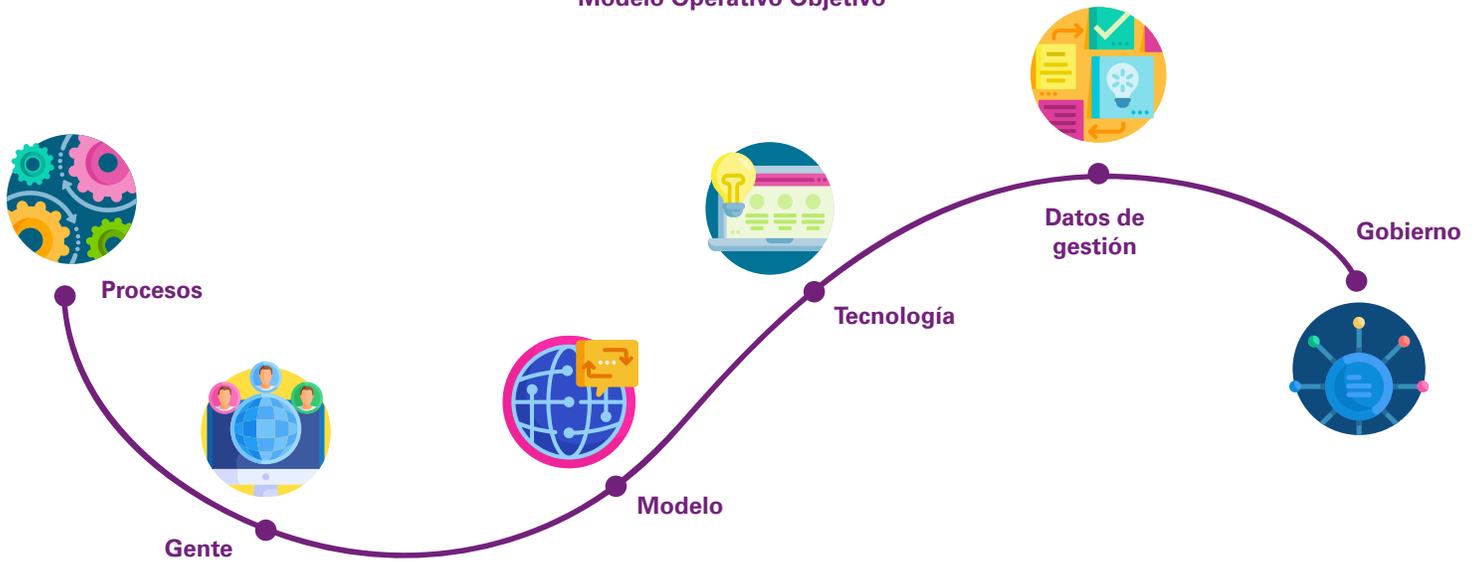
Es importante ayudar a la organización a identificar los riesgos emergentes, y darles respuesta para seguir gestionando responsablemente sus actividades, que todos continúen haciendo lo mejor para esta en su conjunto y desde sus equipos. Este es un momento para la disciplina personal y los líderes deben dar el ejemplo. Es fundamental mantener líneas de comunicación claras y consistentes con los

equipos de trabajo e incluso *stakeholders* y proporcionar un mensaje claro de las acciones necesarias para protegerse a sí mismos, a sus familias y el negocio, como se llevan a cabo y como se avanza al respecto.

Será crítico recalibrar regularmente las expectativas y necesidades de la organización, de sus clientes, proveedores y de su gente. Revisar continuamente estas perspectivas y reconectándolas al propósito del negocio, para construir la resiliencia en los procesos internos, la cadena de valor y finalmente en el modelo de negocios.

Puede ser una sensación extraña y desconocida, la organización y su equipo necesitarán recursos técnicos, humanos y tecnológicos adecuados, junto con algunos principios rectores sobre cómo desenvolverse en este tiempo inusual. Tendrá que considerar cómo funciona el modelo operativo de su equipo y qué cambios serán necesarios para cumplir con su cometido.

Modelo Operativo Objetivo



Usar las estrategias digitales para aportar más conocimiento y seguridad a la empresa. Lo invitamos a pensar en las múltiples áreas en las que las estrategias digitales podrían desempeñar un papel fundamental no solo para seguir siendo productivos mientras se trabaja en las inquietudes inherentes a la respuesta; sino también para identificar las mejoras que surgirán, como funciones operativas y de dirección más ágiles y productiva en comparación con años anteriores.

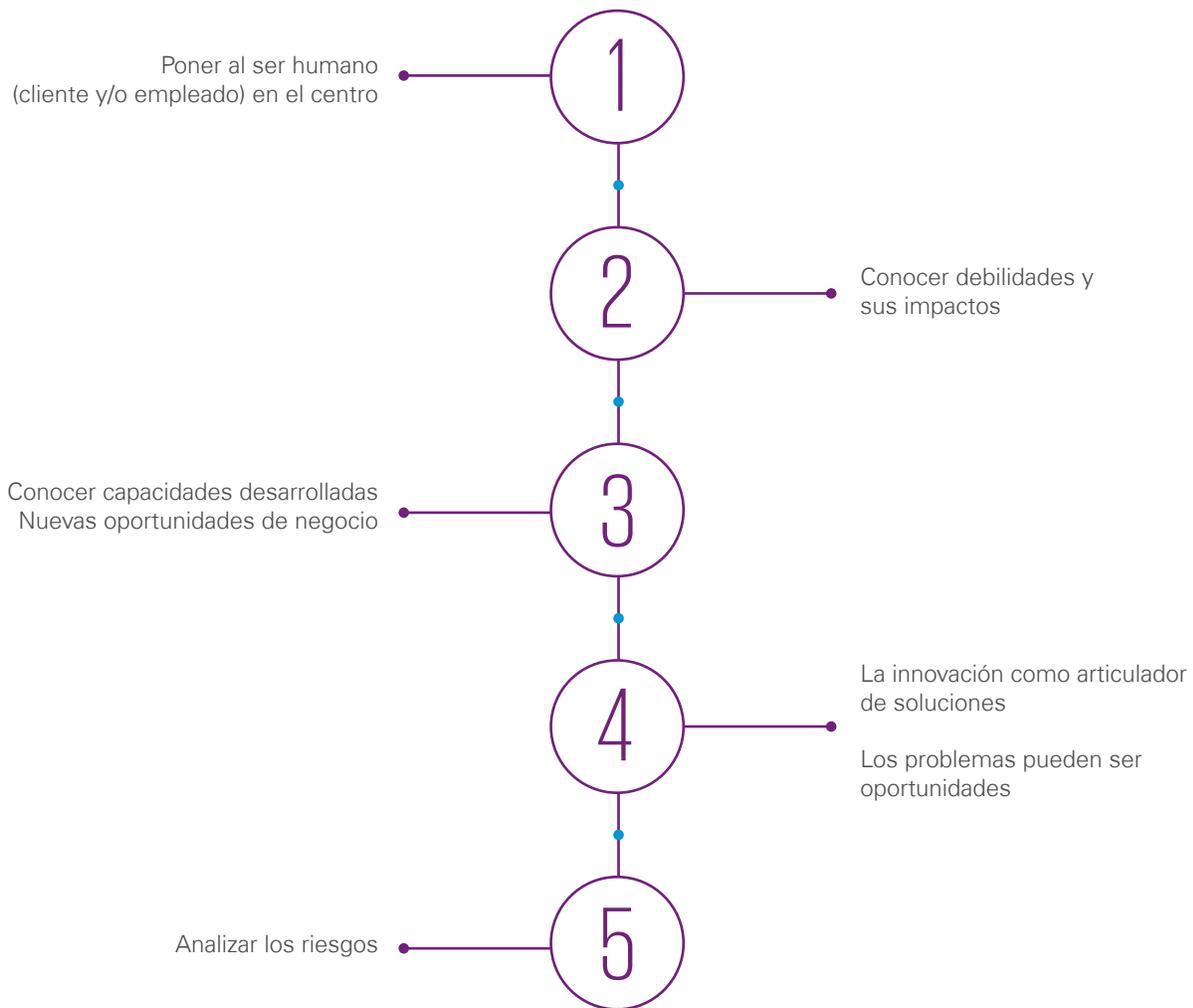
Desarrollar capacidades tecnológicas múltiples, entre ellas la adopción del análisis de los datos considerando cuidadosamente la forma en que se puede ejecutar, utilizando sistemas de fuentes centralizadas para ejecutar auditorías internas sin la necesidad de la visita tradicional al lugar.

Redes privadas virtuales (VPN)	▶ Acceso a recursos internos
Redes sociales y mensajería instantánea	▶ Canal personalizado con los clientes
Plataformas de colaboración	▶ Articular equipos de trabajo
Outsourcing de servicios en nube	▶ Reducir costos / Agilidad para implementar
Data & Analytics	▶ Toma de decisiones mejorada
Automatización robótica de procesos (RPA)	▶ Automatizar tareas repetitivas

Las organizaciones están explorando nuevas e innovadoras formas de conectar con sus clientes, proveedores y empleados. El trabajo e interacciones remotas están cambiando las relaciones y dinámicas con colegas, clientes y proveedores a un formato completamente digital, muchas organizaciones están haciendo esta transición con menos de unos pocos

días de anticipación. Los líderes deben considerar cómo esas mismas tecnologías pueden ayudar o amenazar los intereses de su organización; a la vez, de aprovecharlos para mejorar la forma para que organización alcance sus metas y objetivos y se mantenga generando valor en el tiempo a sus grupos de interés.

Premisas para transformarse



Iván Briceño
Socio Líder Risk Consulting

Juan Manzano
Director Ciber & CIO Advisory

2 Los aspectos financieros y la respuesta a la crisis

La epidemia del coronavirus trajo importantes problemas de salud, humanos y económicos. Las empresas y el comercio a escala mundial se han visto fuertemente afectados como nunca. Los impactos continuarán extendiéndose en el horizonte predecible (tres años). De hecho, el 94% de Fortune 1000 ya está viendo interrupciones con el COVID-19.

No se tiene claro cuando se logrará controlar la epidemia del COVID-19, pero si se prevé que existan nuevos brotes de virus con características similares y más graves.

Este gran desafío nos obliga a obtener una comprensión más profunda de las operaciones estratégicas y las cadenas de suministro, y a su vez, para desarrollar relaciones más colaborativas y resilientes con los proveedores. Las relaciones corporativas duraderas y el grado de agilidad de los modelos operativos pueden ayudar a las organizaciones a sobrellevar y adaptarse a las nuevas realidades del mercado.

Así como los restaurantes y supermercados realizaron cambios a sus modelos operativos para atender a la clientela y llevar la entrega de sus productos a domicilio, este desafío pueden ayudar a las organizaciones a detectar oportunidades de cambio y adaptación de su actual modelo operativo a la nueva realidad de mercado.

A continuación, mencionamos algunas ideas que pretenden ayudarlos a comprender su exposición al COVID-19 y, lo que es más importante, posicionar su empresa para que sea resistente frente a futuras amenazas e interrupciones generadas por pandemias y otras eventualidades.

Acciones inmediatas:

- Evaluación del capital de trabajo y los planes comerciales y de negocio: Evalúe el flujo de caja, la administración del capital de trabajo y las metodologías de estimaciones del inventario junto con las predicciones de oferta y demanda.

- Evaluar cómo la situación financiera puede verse afectada: Evalúe la planificación de ventas y operaciones, junto con los planes comerciales para garantizar que la planificación comercial esté sincronizada entre todas las funciones comerciales.
- Las empresas con datos de gestión pueden aprovecharlos para gerenciar las compras y, operaciones, utilizando modelos de simulaciones avanzadas a la vez que identifica la posible combinación de producción/ venta óptima.

Acciones a medio y largo plazo:

- Planificación de escenarios: las organizaciones deben desarrollar e implementar prácticas mejoradas de gestión de riesgos, apalancándose en la planificación de escenarios y la creación de planes de acción preventivos. Los escenarios permiten que las organizaciones vean posibles potenciales panoramas y tomen decisiones sobre: cuánto, qué rubros y donde mantener los inventarios. Las simulaciones pueden identificar “puntos clave” entre objetivos deseados conflictivos, en función de los datos de inventario, la demanda del cliente y la capacidad del proveedor en tiempo real. La Inteligencia Artificial (IA) y la automatización, pueden ser claves en la toma de decisiones. Mediante el análisis de eventos pasados e hipótesis de amenazas futuras, las organizaciones pueden identificar los suministros estratégicos y concentración en proveedores que ponen en riesgo la operación.
- Gestión de proveedores: los datos de proveedores en tiempo real, como alertas relacionadas a niveles de rendimiento y los impactos de eventos geopolíticos, ayudan al manejo de la empresa. En función de las alertas, las organizaciones deben tomar medidas proactivas para descubrir la exposición al riesgo y contactar proveedores disponibles y/ o fuera de las regiones en cuarentena.

Además, las organizaciones lograrán equilibrar la oferta y la demanda, establecer mejores relaciones con proveedores críticos, acordar nuevos costos basados en los cambios en la logística y niveles de inventarios en reserva, con el fin de establecer políticas de ventas y precios ante un evento.

- Relaciones con proveedores: para empresas deben invertir recursos y tiempo, para construir mejores relaciones y diversificar el riesgo geográfico con los proveedores críticos. La visibilidad compartida de los objetivos y la motivación construye resiliencia organizacional. De hecho, las empresas que priorizaron el crecimiento, la innovación y la gestión

de riesgos en sus relaciones con los proveedores, en lugar de solo lograr reducciones de precios, logran ahorros. A medida que el mundo empresarial aprende a adaptarse a los cambios, se escribe el siguiente capítulo. El impacto del coronavirus está afectando las cadenas de suministro, finanzas y modelos de negocio de las empresas globalmente. El nuevo evento que generará disrupción podría estar gestándose. Aunque el futuro es incierto, el azar favorece a las organizaciones preparadas.

Eduardo Cieslak

Director Líder Deal Advisory, Advisory

Rafael Sánchez

Director Deal Advisory, Advisory

3. El liderazgo y la gestión operacional del negocio

Ante este panorama algunas empresas tendrán como único tema en la agenda el pensar cómo sobrevivir en los próximos meses, para otras será el manejo de la incertidumbre y desarrollar la visión de sus organizaciones más allá de la situación actual, para darle continuidad a sus empresas.

Pasaremos a revisar aspectos y características que está evidenciando el COVID-19, y que debemos considerar para posicionar la organización para que sea más resistente frente a futuras amenazas e interrupciones partiendo del análisis de los elementos fundamentales tales como los indicados a continuación:

COVID-19 y los modelos de operación empresarial

Los disruptores



La gente



Cadenas de suministro ágiles y flexibles



Experiencia de compra y expectativas del cliente



Tecnologías emergentes



Riesgo y seguridad cibernética



Cambio climático y sostenibilidad

El impacto que está generando el COVID-19 obliga a las empresas a transformarse de manera imprevista y radical para responder y sobrellevar la situación, de forma de reducir al máximo los riesgos en las operaciones

La gestión del talento humano

En estos procesos de cambio e incertidumbre como los que estamos enfrentando es importante comprender los talentos y habilidades con que se cuenta. Por esto, es necesario realizar una evaluación de riesgos de talento basado en habilidades y capacidades, y el costo de estos. En situaciones de estrés se podría cometer fácilmente el error de regalar o perder habilidades y competencias que en un futuro podrían ser difíciles de adquirir nuevamente.

La gestión de talento de cada organización debe seguir resguardando el bienestar físico y mental de los colaboradores. Aprovechar y acelerar el paso a la Transformación Digital para lograr estructuras flexibles y reconfiguración de modelos de trabajo a métodos colaborativos. El liderazgo también debe redefinirse, en donde energice y dé conexión a los equipos, en donde la comunicación y la definición de objetivos serán las claves.

La cadena de suministros ágil y flexible

Uno de los principales objetivos de toda empresa es poder proveer el bien o servicio adecuado al cliente, en el momento y en el lugar requerido, para garantizar las ventajas competitivas de la organización.

Este es un buen momento para que su organización revise el esquema general de la cadena de suministro y evalúe cómo responder a las interrupciones y mitigar las vulnerabilidades.

En la construcción de la transparencia y la resiliencia, revisando entonces aspectos tales como:

- Riesgos claves de toda la operación y en la cadena de suministros
- Equipo de evaluación de la cadena de suministros
- Equipo de respuesta entre las partes involucradas y la respuesta a los clientes
- Identificación de componentes y materia prima de mayor impacto en el flujo de ingresos
- Revisión de contratos con proveedores y clientes.

Y como acciones a mediano y largo plazo:

- Establecer mecanismos mitigantes de interrupción
- Optimizar la gestión de proveedores
- Replanteamiento de estrategia de hacer o comprar

— Alineación con el área Financiera, el manejo de la caja y la gestión de inventario y las condiciones de pago

— Comprender e implementar la automatización digital.

Las expectativas del cliente

Nuestros clientes serán más cautelosos en sus procesos de compra en cuanto a qué, dónde y cómo comprar. Estas expectativas continuarán creciendo y evolucionando, requiriendo cambios en los modelos de negocio y operación. La relación con nuestros clientes se transformará:

- Mayor personalización de nuestros productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente
- Entregas más rápidas al replantear la cadena de suministro más cercanas al cliente
- Comunicación y seguimiento de forma instantánea
- Replanteamiento de los modelos de producción a lotes más pequeños y personalizados
- Cadena de suministro transparentes y sostenibles, dando visibilidad a proveedores y cliente a los procesos de abastecimiento y producción.
- Lograr abastecimiento ético y responsable, donde no solo se protege a la reputación de la marca, sino también a los colaboradores y todos los que intervienen en la cadena de suministro.
- Ofrecer servicios y productos sin contaminación o manipulación con las mayores garantías sanitarias.

Incremento de inversión en innovaciones en la experiencia de compra del cliente y la generación de nuevos servicios

Dar prioridad a la agilidad, rapidez y adecuación de actuación. Uso de varios canales de comunicación

Expectativas del cliente

Conectarnos con los clientes en la crisis a través de la empatía, la autenticidad y desde nuestro propósito de marca ayudar a los clientes

Dar prioridad al abastecimiento ético y la transparencia de la cadena de suministro de nuestros productos

Las tecnologías y su rol fundamental en el negocio

Uno de los principales impactos ha sido a través del uso de herramientas tecnológicas que han influido fuertemente en la continuidad del negocio, en el intercambio masivo de datos, la colaboración, y con ello el impacto en la privacidad de la información y la ciberseguridad.

Con un gran impacto en llevar adelante la transformación digital, el uso de las tecnologías emergentes, especialmente para aquellas empresas que tenían mucha resistencia o consideraban que este tipo de tecnologías era propicio para otro tipo de empresas, hoy vemos que ya es una realidad y difícilmente esta situación va a cambiar.

Para nosotros en KPMG, los líderes de TI toman un rol protagónico en las organizaciones para proponer las alternativas tecnológicas en contribución con los objetivos del negocio, así como apuntar en su propuesta de digitalización empresarial, lo cual debe ser tomado en consideración por el negocio.

El riesgo y la seguridad cibernética

Durante períodos de crisis, interrupciones, incertidumbres y contingencia se deben revisar las capacidades de gestión de riesgo. Esto implica un cambio de enfoque pasando de un modelo tradicional hacia una revisión completa y digital de cobertura de las operaciones. En donde los procesos son analizados en el 100% de sus transacciones, multiplicando la cobertura y confiabilidad. El análisis masivo de los datos permite avanzar con rapidez y evaluar solamente aquellas transacciones que presentan inconsistencia.

La sostenibilidad, el impacto social y Ambiental

Paradójicamente, el COVID-19 ha causado un impacto medioambiental favorable, la cuarentena y el aislamiento de los individuos, ha provocado un descenso de las emisiones de CO₂, permitiendo la purificación del planeta y la recuperación de la capa de ozono.

Sin embargo, antes de esta crisis de salud nos enfrentábamos ya a una sociedad con enormes desafíos que, sin lugar a duda los aspectos relacionados con el cambio climático y el ambiente siguen presentes.

Tres desafíos importantes para saber, que como empresa debemos considerar para mantener el equilibrio con el ambiente.

1. Problemas ambientales efecto rebote
2. La importancia de la concienciación y educación ambiental
3. Modelos de producción amables con el medio ambiente que aseguren un futuro digno al planeta.

Finalmente, nos encontramos en un momento de grandes incertidumbres y la adaptación a los cambios se mantiene como una constante en la realidad venezolana.

El impacto del coronavirus está afectando a la humanidad y a las empresas hoy y la preparación es una clave fundamental para poder enfrentar los desafíos futuros.

Mónica Barrios

Socia Líder Management Consulting, Advisory

María Oddi

Directora IT Enablement/ Management Consulting, Advisory

4 Gerencia legal en tiempos de COVID-19

La Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020 declaró la enfermedad coronavirus (COVID-19) como una pandemia, dadas las condiciones sanitarias que generaba en diversos países del mundo simultáneamente. Para esa fecha, múltiples gobiernos se encontraban tomando medidas para proteger y contener los efectos de tal enfermedad en sus respectivos países.

En Venezuela, a poco tiempo de la declaratoria de pandemia, el Ejecutivo Nacional declaró un Estado de Alarma en todo el territorio nacional el día 13 de marzo de 2020, con el fin de adoptar las medidas de protección y preservación de la salud de la población venezolana, a efecto de mitigar y erradicar los riesgos de epidemia relacionados con el referido virus. Desde tal fecha, ha venido prorrogando el Estado de Alarma y dictando un conjunto de medidas destinadas a prevenir o mitigar sus efectos en el país.

En este contexto, y ante la incertidumbre del entorno empresarial respecto del impacto del COVID-19 en sus operaciones, las medidas y decisiones que debe tomar para mantener la continuidad del negocio, cumplir con sus obligaciones contractuales, reorganizar sus actividades y preparar a su empresa para los nuevos retos, resulta conveniente incluir en la matriz de análisis los aspectos legales que emanan de las disposiciones establecidas en las distintas normas dictadas con ocasión al COVID-19, toda vez que estas serán de obligatorio cumplimiento y requerirán de las empresas el rediseño de sus procesos, actividades, relacionamiento con su equipo de trabajo, proveedores y clientes.

De ahí que, se presenta a continuación un listado de las Gacetas Oficiales contentivas de los Decretos relacionados con el Estado de Alarma que fueron dictados hasta la fecha:

— Gaceta Oficial N° 6.554 Ext. del 10 de julio del 2020

— Gaceta Oficial N° 6.542 Ext. del 11 de junio del 2020 (prórroga)

— Gaceta Oficial N° 6.535 Ext. del 12 de mayo del 2020

— Gaceta Oficial N° 6.528 Ext. del 12 de abril del 2020 (prórroga)

— Gaceta Oficial N° 6.519 Ext. del 13 de marzo del 2020.

Los anteriores instrumentos contienen medidas que facultan al Ejecutivo Nacional a ejercer acciones en el marco de la situación sanitaria que vive el país, entre las cuales destacan las siguientes:

— Ordenar restricciones de circulación o medidas de flexibilización en determinadas áreas geográficas

— Suspender las actividades laborales y permitir aquellas consideradas como esenciales

— Ordenar la aplicación de medidas sanitarias de obligatorio cumplimiento en espacios públicos, como por ejemplo: el uso de mascarillas que cubran la boca y nariz en todo tipo de transporte público, hospitales y espacios públicos.

— Mantener la suspensión de las actividades escolares y académicas en todo el territorio nacional

— Suspensión en todo el territorio nacional de la realización de todo tipo de espectáculos públicos, exhibiciones, conciertos, conferencias, exposiciones, espectáculos deportivos y, en general, cualquier tipo de evento de aforo público.

— Cierre a las audiencias de los parques de cualquier tipo, playas y balnearios, públicos o privados

- Protocolos para el manejo de la enfermedad
- Instar a los distintos niveles de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, central y descentralizada, a prestar apoyo para las medidas e implementar planes y protocolos aplicables según sus competencias.
- Dictar otras medidas de orden social, económico y sanitario que estime convenientes con la finalidad de proseguir en la atención de la situación extraordinaria y excepcional.

Adicionalmente, es menester mencionar que el Ejecutivo Nacional, así como diversos entes, organismos públicos e instancias de gobierno estatal y municipal han dictado normas relacionadas con el COVID-19, las cuales ameritan igual atención en función de su impacto en la gestión de la empresa.

Ante tal escenario, es posible formular a modo general un conjunto de recomendaciones que contribuyen a la gerencia legal de la empresa en tiempos de COVID-19, a saber:

- Evaluar constantemente las implicaciones que tienen los instrumentos jurídicos y la información emanada de los organismos oficiales en la actividad de la empresa.
- A la fecha se han dictado instrumentos normativos para la protección social y económica, entre los cuales resaltan en la materia de créditos comerciales, funcionamiento de instituciones bancarias y servicios asociados, arrendamiento, tributos municipales, medidas de prevención para los establecimientos de trabajo y transporte público.

- Evaluar las relaciones laborales y las normas de protección y la prevención sanitaria
- Implementar protocolos sanitarios en los establecimientos de trabajo que se encuentren funcionando
- En materia tributaria y mercantil, considerar que la causa de "fuerza mayor" como eximente de responsabilidad es aplicable cuando concurren determinadas condiciones.
- Revisar los contratos en curso para determinar cómo pueden adecuarse los términos y condiciones o reestructurarse los aspectos financieros, a los fines de la continuidad en la relación comercial y mitigar el impacto que pueda tener el nuevo entorno.
- Evaluar en los nuevos contratos el ajuste de los términos y condiciones, particularmente las cláusulas de plazos para el cumplimiento de obligaciones; plazos de pago; eximentes de responsabilidad en casos de incumplimiento; procedimientos para notificaciones, modificaciones, resolución de controversias.
- Revisar los procesos de toma de decisiones de los accionistas, Junta Directiva, administradores y figuras gerenciales ante la utilización de medios electrónicos.

En conocimiento de lo anterior, se sugiere la atención constante a los asuntos legales, la evaluación caso a caso y la consulta a los especialistas para tener una lectura completa sobre la situación de la empresa y el impacto que tiene la regulación y las relaciones contractuales en su actividad cotidiana.

Karla D' Vivo
Socia Legal, Tax & Legal

Tomás Martínez
Director Legal, Tax & Legal

Posibles efectos del COVID-19 en la información financiera

Las medidas adoptadas en respuesta a la propagación de COVID-19 han dado lugar a una importante interrupción de las operaciones comerciales y a un aumento significativo de la incertidumbre económica. Estos acontecimientos y condiciones pueden tener importantes consecuencias en lo que respecta a la presentación de los estados financieros de las entidades. Los siguientes aspectos puede ayudar a comprender mejor las consecuencias potencialmente importantes para su organización en materia de contabilidad y revelaciones.

- La pandemia de Coronavirus ha evolucionado rápidamente en 2020 y afecta cómo las organizaciones evalúan y divulgan eventos después de la fecha de los estados financieros (eventos subsecuentes). Las compañías necesitan ejercer un juicio significativo para determinar cuáles eventos después de la fecha de los estados financieros requieren ajustes y cuáles no.
- La gerencia necesita evaluar si los eventos y condiciones derivados del COVID-19 pueden tener un efecto significativo en la habilidad de la entidad para continuar como negocio en marcha. Al evaluar si el supuesto de negocio en marcha es apropiado, la gerencia debe incorporar toda la información disponible sobre el futuro (que es al menos, pero no se limita a, 12 meses a partir de la fecha de los estados financieros), considerando los posibles resultados de eventos y cambios en las condiciones, y respuestas realistas posibles a tales eventos y condiciones.
- Las interrupciones en las operaciones comerciales y el aumento de la incertidumbre económica pueden desencadenar la necesidad de realizar pruebas de deterioro de los activos no financieros (propiedades, planta y equipos, activos intangibles, derecho de uso de activos por arrendamientos, plusvalías). La gerencia debe determinar el monto recuperable (el mayor entre el valor de uso y el valor razonable menos el costo de vender de un activo o unidad generadora de efectivo), que generalmente requiere que la gerencia pronostique los flujos de efectivo futuros. La estimación de los flujos de efectivo futuros será un desafío dado el alto nivel de incertidumbre.
- Activos y pasivos (financieros y no financieros) que son medidos al valor razonable, el cual es una medición basada en el mercado, debe reflejar las condiciones del mercado en la fecha de medición de conformidad con lo establecido en la NIIF 13 Medición del Valor Razonable. Realizar una valoración que utiliza datos importantes no observables en un desafío, especialmente a veces, como ahora, cuando los mercados son volátiles y las perspectivas económicas son muy inciertas y pueden cambiar rápidamente.
- Los desafíos actuales de COVID-19 puede afectar las proyecciones de ganancias imponibles futuras que se utilizan para evaluar la recuperabilidad de los activos por impuesto diferido. Las entidades deben considerar el efecto de cualquier cambio en las proyecciones y la probabilidad de futuras ganancias imponibles en el reconocimiento de los activos por impuesto diferido de conformidad con la NIC 12 *Impuesto a las ganancias*.
- Interrupción de la cadena de suministros, escases de mano de obra que han afectado los procesos de producción llevando al cierre de tiendas e instalaciones, puede significar que algunos contratos de compra o venta existentes puedan generar pérdidas y requerir que se reconozcan provisiones.

- Si una entidad planea la reestructuración para responder a COVID-19, entonces reconoce una provisión por reestructuración solo cuando se cumplen condiciones especiales. Entre ellas que exista un plan detallado de la reestructuración y que éste debe haberse comenzado a implementar o se han anunciado sus características principales a los afectados.
- Los activos relacionados con el reconocimiento de ingresos, p. Ej. Cuentas por cobrar, activos contractuales, inventarios y costos capitalizados del contrato; es posible que deba ajustarse como resultado del brote de COVID 19.
 - Los clientes pueden tener dificultades para pagar los montos adeudados en virtud de los contratos de ingresos. Las entidades necesitan evaluar tanto las cuentas por cobrar como los activos del contrato por deterioro de conformidad con NIIF 9, es decir, utilizando un modelo de pérdidas crediticias.
 - Las compañías también deben considerar cuidadosamente si los contratos nuevos o existentes cumplen con los criterios de existencia de la NIIF 15 Ingresos Procedentes de Contratos con Clientes. Esto puede afectar su evaluación de si reconocer los ingresos y cuentas por cobrar relacionadas como activos contractuales.
 - Los inventarios se miden al menor entre el costo y el valor neto de realización según NIIF 2 Inventarios. Las entidades necesitan estimar el valor neto de realización en función a la evidencia más confiable en el momento en que se realiza la estimación.
- Las estimaciones de ingresos deben actualizarse para reflejar las últimas expectativas, lo que puede afectar el momento y la cantidad de ingresos reconocidos.

Recomendaciones generales

- Actualizar los pronósticos y análisis de sensibilidad.
- Monitorear continuamente el flujo de caja.
- Evaluar escenarios de reestructuración del negocio.
- Revisar las proyecciones del cumplimiento de las cláusulas restrictivas de deudas en diferentes escenarios.
- Evaluar escenarios de reestructuración de deuda y/o de financiamiento adicional.
- Evaluar los planes para mitigar los eventos o las condiciones que puedan suscitar duda significativa sobre la capacidad de la entidad para continuar como un negocio en marcha, para determinar si son alcanzables y realistas.
- Considerar si hay indicadores de deterioro para las unidades generadoras de efectivo (UGE), cuentas por cobrar comerciales y contrato con cliente.

Elkis Vivas

Socia Departamento de Práctica Profesional, Audit

Yanelly Márquez

Socia Auditoria Financiera Manufactura, Audit

Rafael Sánchez

Director Deal Advisory, Advisory

6 Estrategias laborales ante el COVID-19

Al pretender abordar las estrategias laborales nos encontramos enfrentando grandes desafíos que podemos revisar desde dos perspectivas, primero, centrados en la idea de cómo mantenemos a nuestra gente conectada, motivada, comprometida y productiva mientras trabajamos en forma remota, y lo segundo se centra en mantener el aspecto regulatorio en torno al manejo de la pandemia y el impacto en nuestro entorno empresarial.

Para muchos CEO, el trabajo desde casa no era la estrategia para considerar en este año. El COVID-19, adelantó una estrategia que muchos líderes habían pensado para sus organizaciones para los próximos cinco años, según un estudio realizado por Megan Brennan, "US Workers Discovering Affinity for Remote Work". El efecto del COVID-19 ha llevado a replantear la agenda de los líderes empresariales, ahora enfocada en evaluar los esquemas de trabajo del futuro, que para muchos de ellos incluye el

desarrollo en las organizaciones de líderes, con habilidades, innovadores, bajo ambientes complejos, que manejen no solo la inteligencia emocional, sino también la visión sistemática y tecnológica.

Una oportunidad que tiene esta prueba de stress al liderazgo es mostrar la visión de futuro ágil, diversa, flexible, realista, con propósito, basada en valores, que inspire al colaborador al cumplimiento de metas, objetivos, en el vivir cotidiano de la cultura organizacional.

Haciendo una mirada hacia el futuro, podemos proyectar que el futuro del trabajo se transforma, a espacios colaborativos, con liderazgos motivadores e inspirados, hoy nos podemos preguntar cómo será el mañana que ya es hoy, y veremos el planteamiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo, tal como se muestra a continuación:

Corto	Mediano	Largo
Empatía	Salud del colaborador	Organización basada en cumplimiento de objetivos
Supervisión remota	Desarrollo de la confianza	Co-colaborar
Promover la comunicación	Comunicación bidireccional	Nuevos skills tecnológicos
Eficiente conectividad	Interacción entre equipos	Organización sostenible
Recursos humanos de la mano con la gente	Comunicación – Generar confianza	Desarrollo de la salud mental y sus impactos en la productividad
Cargos críticos	Administración de procesos críticos	Cambios en los procesos de RR.HH.
Control de gastos	Experiencia de nuestros clientes y colaboradores	Compensación por objetivos
Diseños ambientales	Cuidando la reputación/comunidad	Reestructura de los ambientes laborales

No se puede evaluar el impacto del trabajo remoto en un período largo de tiempo, sin tener en cuenta el trabajo que hace cada persona y las herramientas que usa, el entorno en el que se encuentra y su conexión con el lugar de trabajo.

Por otro lado, el cumplimiento regulatorio en torno al tema, para ello consideramos como más relevantes los siguientes aspectos a tomar en cuenta:

1. Ordenanza relativa a las condiciones especiales de distanciamiento físico y bioseguridad para la prevención del contagio por COVID-19 en el Municipio Libertador- Caracas

En la Gaceta Municipal del Municipio Bolivariano Libertador N° 4.571 del 11 de junio de 2020, fue publicada la Ordenanza relativa a las condiciones especiales de distanciamiento físico y bioseguridad para la prevención del contagio por COVID-19 en el citado Municipio, entre lo más importante en el ámbito laboral destacamos:

- Obligación de uso de mascarillas o tapabocas, y la distancia física de 1,5 m, y garantizar el uso de dispensadores de agua y jabón, o alcohol en gel para la desinfección de las personas al ingresar a los establecimientos.
- Respetar de manera estricta los horarios estipulados por el Poder Ejecutivo Nacional.
- Obligatoriedad de colocación de aviso sobre el uso de mascarillas o tapabocas en las instalaciones.
- Desinfección diaria de las instalaciones al empezar y terminar la jornada laboral; y garantizar el aforo del establecimiento, evitando superar la presencia de una persona por cada 4 m².
- Realizar evaluaciones de riesgos, en los cambios de los procesos de trabajo.
- Actividad laboral por Teletrabajo: priorizar a personas vulnerables; jornada laboral mediante horario flexible; limitar o evitar la interacción o contacto físico.

2. Normativa sanitaria de Responsabilidad Social Ante El

COVID-19: El 1° de junio de 2020 se dictó la Resolución N° 090, emanada del Ministerio del Poder Popular para la Salud, mediante la cual se establece la normativa sanitaria de responsabilidad social ante la pandemia denominada Coronavirus (COVID-19), esta ha sido difundida a través de redes sociales, indicando que la mencionada resolución ha sido publicada en la Gaceta Oficial N° 41.891. Entre lo más importante destacamos:

- Las unidades de trabajo que se autorice su operación deberán efectuar limpieza periódica de al menos dos veces por jornada laboral, deberán señalar en los ascensores si lo hubiere, el número de personas permitidas para guardar el distanciamiento social, reducir al máximo las reuniones presenciales e implementar las videoconferencias, higiene o desinfección en los puestos de trabajo.
- Los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo deberán asumir las funciones relacionadas con llevar mecanismo de control y reporte instruidos por la autoridad nacional.

Por parte de los responsables de las Unidades de Trabajo deberán velar por:

- Restringir el acceso a personas con algún síntoma de enfermedad respiratoria aguda como fiebre, tos, estornudos frecuentes, malestar general o diarrea.
- Elaborar un registro de los trabajadores que padezcan enfermedades crónicas a través de los servicios de seguridad y salud en el trabajo.
- Garantizar el funcionamiento de los Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Dotar insumos de higiene como jabón líquido, toallas desechables, desinfectantes, gel alcoholado y/ o alcohol líquido; así como recipientes cerrados o bolsas para el desecho de toallas y pañuelos.
- Velar por la disponibilidad de mascarillas para los trabajadores, y de ser el caso promover procesos colectivos para su confección.
- Adecuar los espacios para garantizar el distanciamiento social, y con ello los horarios de trabajo, efectuar turnos especiales de ser el caso.
- Promover, en la medida de lo posible, la territorialización de sus trabajadores, facilitando el traslado a sedes cercanas a sus lugares de residencia, para disminuir desplazamientos innecesarios, así como promover el teletrabajo.
- Organizar espacios suficientes para la función de comedor, con las condiciones de higiene y distanciamiento social, así como definir horarios, de ser necesario para garantizar la densidad de ocupación de los espacios cumpliendo el distanciamiento social.

3. Medidas de seguridad en las empresas por la flexibilización del estado de alarma (COVID-19)

La normativa menciona que a nivel empresarial deben incluir la incorporación de medidas en torno a: higiene y protección, capacitación al personal, prevención de contagios, medidas al entrar al lugar de trabajo, organización del lugar de trabajo, acciones en caso de reuniones en las instalaciones físicas del lugar de trabajo y labores en caso de contagio.

4. Desarrollo de normativas legales para el teletrabajo

La Ordenanza relativa a las condiciones especiales de distanciamiento físico y bioseguridad para la prevención del contagio por COVID-19 en el Municipio Libertador-Caracas, de Gaceta Municipal del Municipio Bolivariano Libertador N° 4.571 del 11 de junio de 2020, en comentarios igualmente alude a las medidas que deberán tomarse para el cumplimiento de las actividades laborales, según la cual indica que “deberá adecuar su desempeño” conforme a lo contemplado en dicho instrumento jurídico, sin menoscabo de las medidas que puedan ser dictadas por las autoridades competentes. Cabe destacar, que la norma introduce el concepto de teletrabajo, definiéndolo y precisando los elementos relativos a la jornada y condiciones de trabajo.

5. Planes de capacitación para la prevención del COVID-19

Se sugiere implementar un protocolo de notificación de los principios de la prevención de las condiciones inseguras e insalubres, y la capacitación respectiva sobre el correcto proceso de prevención de propagación o contagio del virus COVID-19; la forma de notificación a autoridades sobre trabajadores sospechosos de haber contraído el coronavirus, estableciendo la cadena de contactos (personas y lugares), dejando en cuarentena en la medida de lo posible dichos espacios y personas en contacto con dicho enfermo. Para ello, es importante tener en cuenta las notificaciones de riesgo, reporte de estatus de salud de nuestros colaboradores, los casos de contagios, y las medidas a tomar.

Los aspectos regulatorios necesarios para tomar en consideración en el desarrollo de la estrategia de retorno al lugar de trabajo.

Ante las circunstancias actuales, las empresas necesitan contar con gente resiliente, comprometida e informada; de allí la importancia de revisar de manera ágil, los nuevos patrones de gestión de talento que han de ser adoptados por los líderes del negocio.

Amarylis Zambrano

Directora People Performance & Culture

Eva De Abreu

Gerente Compliance Laboral, Audit
People & Change en Management Consulting, Advisory

El riesgo del fraude y el COVID-19: El camino hacia la nueva normalidad

La pandemia trajo consigo posibilidades de ocurrencia de hechos irregulares o fraudes en las empresas, las restricciones, el resguardo y teletrabajo, han permitido ver o generar brechas de controles que facilitan la comisión de delitos, conductas irregulares y otros.

Esta situación ha propiciado que muchas empresas tomen decisiones que para asegurar la continuidad del negocio pudieran permitir la ocurrencia de algo tipo de fraude, ya sea por la flexibilización de controles y normas o sencillamente por debilidades de estos que no se habían identificado.

Situación que propician el riesgo

La Incertidumbre



La Sorpresa



La Oportunidad

Causas de ocurrencia

Necesidad de actuar con rapidez y flexibilidad puede generar un estado de confusión.

Negocio enfocado en la operatividad, sin enfocarse en controles.

Elevado e indiscriminado uso de TIC's.

Asegurar la operatividad, mediante medidas de emergencia poco controladas.

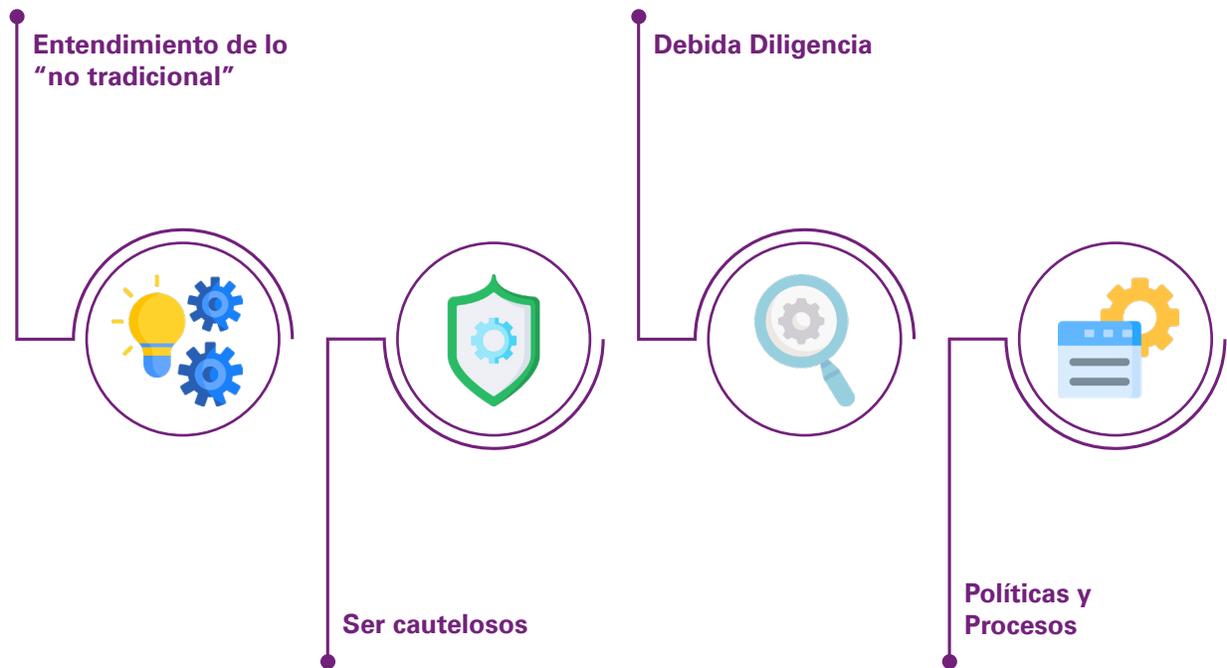


¿Qué riesgo trae consigo el COVID-19?

- Aumenta la ocurrencia del phishing por la difusión de información relacionada con el COVID-19.
- Posibilidad de estafas en procura, inversiones, adiestramientos, y mediante el uso de caridad y fundaciones.
- Necesidad de acudir a canales irregulares para el abastecimiento del negocio y así asegurar la operatividad.
- Uso indebido de e-mails corporativos.
- Apropiación indebida de activos.
- Reclamos posiblemente fraudulentos de pólizas de seguros.

¿Cuáles deben ser las respuestas empresariales?

- Mantener la transparencia en la rendición de cuentas.
- Aplicar programas antifraude, cumplimiento, auditoría interna e investigaciones.
- Incrementar la debida diligencia con proveedores, terceras partes, y especial cuidado a instituciones de caridad.
- Estar atento a entidades que soliciten medios de pago no tradicionales (gifts cards, criptoactivos, etc.).
- Mantener la resiliencia, tener foco en la gente, terceras partes, y finanzas.
- Analizar el entorno legal y regulatorio del país.



María José Azuaje
Directora Forense, Risk Consulting, Advisory

Alfredo Sthory
Gerente Forense, Risk Consulting, Advisory

8 COVID-19 y la preparación para el retorno al lugar de trabajo

El retorno a los espacios de trabajo puede ser un momento muy deseado para mucho de nuestros colaboradores y para apoyar algunos de nuestros procesos, pero para ello debemos estar preparados, con el desarrollo de políticas de acceso y convivencia claras, de fácil acceso y comprensión.

Las políticas diseñadas para prevenir el contagio del COVID-19, deben ser comprendidas por todos los trabajadores, para ello debemos hacer un proceso de capacitación y simulaciones que garanticen no solo la comprensión de la información, sino un cambio de hábitos y conductas. Pieza clave en este proceso es el modelaje de los líderes en cada uno de estos procesos de bioseguridad que deben ser cumplidos durante la convivencia en nuestros espacios.

En estos momentos la tranquilidad es percibida por los trabajadores, como la confianza que genera el conocer los procesos existen para protegerlos, pero la organización también necesita seguridad de la responsabilidad y alcance de la actividad laboral, que es regulada por la normativa legal vigente. Actualmente en Venezuela no tenemos todos los procesos regulados en leyes, la Lopcymat indica los procesos de notificación al trabajador sobre los riesgos de trabajo y procesos de contagio que puede estar expuesto, además debemos evaluar las normas emanadas por organismos municipales para el control del aforo en las instalaciones, protocolos de bioseguridad y acceso, además las planificaciones de saturación solicitadas para la convivencia.

Las nuevas normativas emanadas para la prevención, en específico el distanciamiento físico, ha generado una reevaluación de los ambientes de trabajo, no solo desde el aspecto físico como es el proceso de evaluación de cuáles

espacios son adecuados, cuáles no pueden ser utilizados, o cuáles requieren de señalización, también debemos evaluar cuáles procesos actualmente siguen vigentes en nuestro propósito organizacional, y cuáles pueden seguir en el modelo home office, dado que una premisa puede ser que no todos van a poder regresar, debemos evaluar condiciones de salud, costos que indiquen en el retorno, como es el impacto en la salud y en el entorno familiar del trabajador.

El regreso a nuestras oficinas no puede ser visto solamente desde el entorno físico, debemos evaluar otras variables como las siguientes:

- Conocer nuestra población, en que edades está comprendida y como es su visión del trabajo de nuevo en ambientes físicos organizacionales.
- Los espacios físicos representan parte de la oferta de valor a la hora de buscar nuevos talentos, además el prestigio o Senior que en algunas organizaciones representa oficinas más grandes, espacios de estacionamiento o comedores privados, pueden cambiar nuestro clima organizacional.
- En estos momentos donde todos estamos bajo ambientes remotos, es hora de analizar cuáles serán nuestros nuevos rituales internos, como hacer visible al liderazgo.

Finalmente, no es solo un slogan indicar que la salud de nuestros colaboradores es lo primero, la dotación de los equipos de protección personal, como todos sabemos no se queda en la entrega debemos realizar inducciones y simulaciones sobre su uso adecuado, dado que está involucrado en accidentes o contagios, no podemos asumir riesgos que pueden ir directamente relacionados a nuestra reputación interna y externa.

Mónica Barrios
Socia Líder Management Consulting, Advisory

Amarylis Zambrano
Directora People Performance Culture

9. Ciber-resiliencia

En la última década, la tecnología se ha vuelto mucho más valiosa para las organizaciones ya que sus beneficios han trascendido a ser parte de la oferta de productos y servicios en las organizaciones. El ejemplo más palpable de esto es la transformación digital; un proceso que pone al cliente, externo e interno, en el centro de las estrategias de negocios, materializando innovaciones gracias a la tecnología. Y es que se vuelve muy conveniente y hasta adictivo, el poder tener acceso a un producto o servicio “en la palma de la mano”, por medio de un celular inteligente.

La perspectiva general de las diferentes empresas era invertir en la digitalización siendo el crecimiento de la empresa la razón primaria; sin embargo, apareció el COVID-19 y cambió el escenario completamente. La pandemia ha tenido un impacto muy grande en nuestra manera de vida, afectando la economía mundial y la manera de hacer negocios. En tal sentido, la transformación digital ahora es una herramienta de supervivencia para las empresas, permitiendo que los procesos de negocios puedan seguirse dando y habilitando que los clientes logren tener acceso a la oferta de productos y servicios de manera digital.

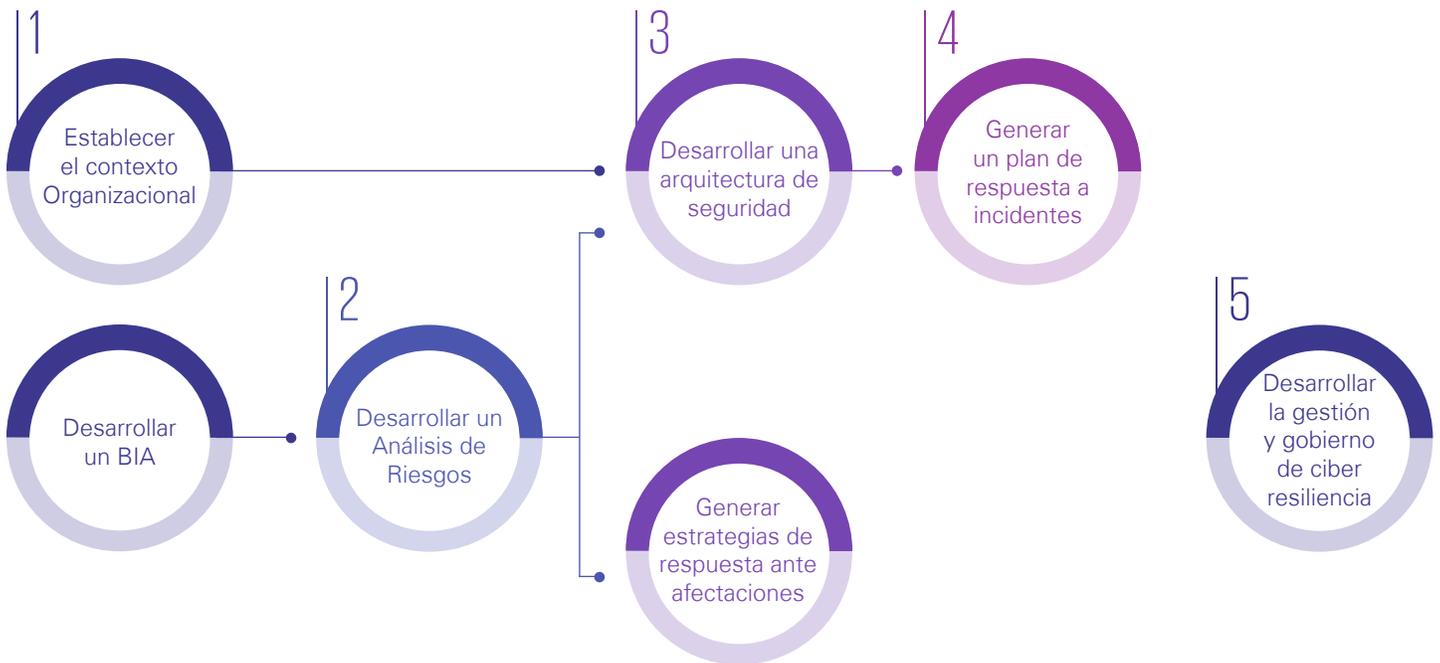
Hoy es muy común que las redes sociales se convierten en una vitrina virtual para los productos y servicios, las aplicaciones de teleconferencia sean la nueva sala de reuniones y la nube el contenedor universal de aplicaciones que están reavivando parte de la economía en esta etapa de pandemia. Pero de la misma manera que surgió la dinámica agreste de la pandemia, han aparecido nuevas amenazas cibernéticas que afectan esta nueva manera digital y, en conjunto con las amenazas cibernéticas ya existentes, el reto es ahora también mantener la seguridad de plataforma tecnológica y sus activos de información, lo que puede ser una tarea muy compleja si no se organiza a través de un enfoque integral y robusto. Como respuesta ante tal requerimiento aparece el enfoque de ciber-resiliencia.

La ciber-resiliencia es la capacidad de prepararse, responder y/ o recuperarse de amenazas cibernéticas hoy en día se sustenta de tres prácticas: la gestión del riesgo, la ciberseguridad y continuidad del negocio. La combinación de estas tres prácticas permite la integralidad deseada, con la robustez propia de los estándares de la industria que las componen.

	Salud del colaborador	Estándares	Herramientas
Gestión del riesgo	Anticiparse a los riesgos existentes y desarrollar mitigaciones.	- ISO 31000 - ISACA CRISC CBK	- Análisis de riesgos - Operaciones de Inteligencia contra amenazas
CiberSeguridad	Proporcionar un marco de control sobre las amenazas.	- (ISC)2 CISSP CBK - ISO/IEC 27001 - ISO/IEC 27032 - ISO/IEC 27035 - ISO/IEC 27014	- Políticas de Seguridad - Arquitectura de Seguridad - Plan de respuesta a incidentes
Continuidad del negocio	Mantener operativo el negocio, a través de estrategias de respuesta.	- BCI GPG - ISO 22301 - ISO 22317	- Business Impact Analysis (BIA) - Estrategias de recuperación

En cuanto a un enfoque inicial para implementar la ciber-resiliencia, podemos considerar cinco pasos básicos: 1) definir el contexto de la organización en términos de requerimientos y un análisis de impacto al negocio (BIA por sus siglas en inglés); 2) Se desarrolla un análisis de riesgos organizacional, considerando especialmente los servicios digitales que influyen en la oferta de la empresa; 3) Se desarrolla una arquitectura

de seguridad basada en controles para mitigar los riesgos y estrategias de recuperación ante afectaciones a la operación, todo esto basándose en los elementos desarrollados anteriormente; 4) Diseñar y desarrollar un plan de respuesta ante incidentes cibernéticos; y 5) desarrollar un gobierno y procesos de gestión que regulen la ciber-resiliencia.



Juan Manzano
Director Ciber & CIO Advisory

10. Sostenibilidad

La situación que se desencadenó con la pandemia por COVID-19, puso en evidencia las debilidades y potenciales de la sociedad, los gobiernos y las empresas, afectando a toda la humanidad de manera tanto negativa como positiva.

Siendo quizás más evidentes sus efectos en algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU en 2015, como: el N° 5 "Igualdad de género", N° 8 "Trabajo decente y crecimiento económico", N° 4 "Educación de calidad", N° 10 "Reducción de las desigualdades", N° 1 "Fin de la pobreza" y N° 3 "Salud y bienestar", de igual manera, podemos decir que esta situación ha generado consecuencias en todo y ha permitido también sacar lo mejor de las organizaciones y de las personas, al transformarnos en la manera de comunicarnos, aprender, trabajar y ampliando las opciones para formar alianzas, establecer puntos en común y acelerar la innovación sostenible.

Hoy, el mundo tiene un abanico de oportunidades para dar respuesta a esos 17 ODS y sus 169 metas, y la organización tiene que repensar su estrategia con creatividad e innovación, ser reflexiva y evaluar con cuáles de estos ODS se vincula y les puede aportar verdaderas soluciones de acuerdo con sus objetivos y estrategias de negocio.

Involucrar la Responsabilidad Social Corporativa es clave, implicando un comportamiento ético y transparente en el relacionamiento con sus stakeholders, tomando en cuenta sus intereses y necesidades.

En el contexto de COVID-19 la empresa privada ha tomado un papel protagónico en la dinámica social de todos los países del mundo. Hoy se espera más de ella por parte de los consumidores, clientes, trabajadores, etc. Quienes prestan mayor atención a su comportamiento y las oportunidades que generan.

La principal responsabilidad que tenemos como empresa en este momento es con nuestros empleados y con su salud; pero no hay que olvidar que el compromiso de la empresa socialmente responsable trasciende al empleado y llega a sus familias y comunidades. En ese sentido, hay que pensar, cómo las decisiones que tomo como organización y las acciones de mi equipo pueden ayudar, o no, a proteger a los trabajadores, sus familias, los clientes y, directa o indirectamente, a las comunidades.

Así mismo, hay que considerar que la Responsabilidad Social Empresarial no es una meta, sino que, por el contrario, es un proceso que siempre está en progreso, donde las decisiones que se toman guardan sentido con la estrategia de la empresa, con su propósito, valores y apuesta por la sostenibilidad de sus acciones en el tiempo.

En el camino a la nueva normalidad que estamos construyendo todos, será relevante mantener a flote a la empresa y que siga siendo fuente de empleo, invertir en equipos de bioseguridad, humanizar el propósito organizacional, tener un liderazgo consciente y determinado para el cambio. Será sin duda necesario repensarnos como sociedad y como empresa.

Ramón de J. Ostos D.

Socio Director

Iván Briceño

Socio Líder Risk Consulting

Sarah Carillo

Fundación KPMG

El aprendizaje
que nos trae
el COVID-19



Son muchas las enseñanzas vinculadas al COVID-19 y la forma de operación de los negocios, de manera resumida podemos indicar las siguientes reflexiones:

- En medio de este entorno impredecible, en las organizaciones emergen potenciales riesgos estratégicos y operativos que se consideran críticos y que requieren de parte de la gerencia, una respuesta inmediata de gestión de riesgos y de análisis interno y externo para planificar futuras contingencias.
- La disrupción que genera el COVID-19 nos empuja a mejorar y mantener la forma en que gerenciamos el efectivo y la utilización de pronósticos más elaborados para tomar decisiones con mayor dinamismo y acierto.
- La propagación y uso de herramientas y tecnologías digitales, cobran cada día mayor importancia y el CIO tiene un rol fundamental en la creación de valor empresarial.
- Las plataformas de seguridad de las operaciones y la tecnología de la información cobran más importancia ante posibles vulnerabilidades y ataques.
- La cadena de suministro debe adoptar agilidad y flexibilidad a medida que las operaciones se transforman por nuevas disrupciones.
- En cuanto a los clientes, se impulsará aún más la captación y venta digital y el comercio electrónico y el Interés genuino en conocer las necesidades del cliente.
- En cuanto al talento humano: El desarrollo de nuevas habilidades en los individuos relacionadas con el trabajo desde casa, la comunicación, la colaboración y el manejo de la productividad y el nuevo liderazgo empresarial.
- La sostenibilidad tiene un impacto social y ambiental, lo cual debe tomarse en cuenta desde la estrategia empresarial.
- Como mensaje fundamental, queremos indicar que los negocios tradicionales ya no son una opción. La mayor limitación ya no es la tecnología y lo que puede hacer, sino la imaginación de quienes deben implementarla y la preparación es lo que nos ayudará a permanecer en el tiempo y para ello es necesario considerar alguna de las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son los principales objetivos comerciales y las capacidades necesarias para conducir su estrategia operativa?
 - ¿Cómo se definen y construyen cadenas de valor personalizadas de acuerdo con los patrones de consumo de los clientes? Lo que involucra la cadena de suministros y a los proveedores
 - ¿Cómo incentiva la innovación y el uso de la tecnología? Y ¿Cómo podemos desarrollar una cultura para la operación de próxima generación?
 - ¿Dónde deberíamos comenzar y cuál es la secuencia de iniciativas para lograr la ambición de desempeño deseada y los resultados financieros esperados a partir de escenarios y riesgos potenciales?

Es necesario reflexionar sobre los aprendizajes del COVID-19 y el impacto sobre el modelo de operación empresarial, con la finalidad de potenciar las capacidades actuales, lo que nos permitirá prepararnos ante los retos del futuro.

¿Cómo podemos ayudarlo?

KPMG reconoce que los líderes empresariales de hoy no solo necesitan soluciones, sino asesores confiables. Cualquiera sea su sector, los profesionales de KPMG pueden agregar valor en la optimización de sus capacidades empresariales y el complejo contexto actual donde nos desenvolvemos.

Los equipos multidisciplinarios de nuestra KPMG en Venezuela combinan una profunda experiencia en la industria con un enfoque ágil para ayudarlo a incrementar el valor existente dentro de la empresa y mejorar sus capacidades para lograr un crecimiento sostenible en

el futuro. KPMG puede aportar un conjunto de marcos de referencias, metodologías y herramientas para ayudarlo a revisar, diseñar y optimizar los aspectos requeridos en su modelo de negocio.

Ante el COVID-19, las empresas deben estar preparadas para los diversos escenarios y para adecuar sus operaciones con el fin de garantizar la continuidad del negocio. En KPMG estamos a su disposición para acompañarlo y asesorarlo con respecto a todas sus necesidades bajo un enfoque ágil y adaptado a las nuevas circunstancias.



Contactos

Ramón de J. Ostos D.

Socio Director
rostos@kpmg.com

Mauro Velázquez G.

Socio Líder Clients & Markets
mjvelazquez@kpmg.com

Mónica Barrios

Socia Líder Management Consulting,
Advisory
mbarrios@kpmg.com

Ivan A. Briceño Prince

Socio Líder Risk Consulting, Advisory
ibricenoo@kpmg.com

Juan Manzano

Director Cyber & CIO, Advisory
jmanzano@KPMG.com

Eduardo Cieslak

Director Líder Deal Advisory, Advisory
ecieslak@kpmg.com

Rafael Sánchez

Director Deal Advisory, Advisory
rsanchez5@kpmg.com

María Oddi

Directora IT Enablement/
Management Consulting, Advisory
moddi@kpmg.com

Alessandra Montagna

Socia Líder Tax & Legal
amontagna@kpmg.com

Karla D' Vivo

Socia Legal, Tax & Legal
kdvivo@kpmg.com

Tomás Martínez

Director Legal, Tax & Legal
tmartinez2@kpmg.com

Elkis J. Vivas Bolívar

Socia Departamento de Práctica
Profesional, Audit
ymarquez@kpmg.com

Yanelly Márquez C.

Socia Auditoria Financiera
Manufactura, Audit
ymarquez@kpmg.com

Amarylis Zambrano

Directora People Performance
& Culture
azambrano@kpmg.com

Eva De Abreu

Gerente Compliance Laboral, Audit
People & Change en Management
Consulting, Advisory
edeabreu2@kpmg.com

María José Azuaje

Directora Forense, Risk Consulting,
Advisory
mazuaje@kpmg.com

Alfredo Sthory

Gerente Forense, Risk Consulting,
Advisory
asthory@kpmg.com

Sarah Carillo

Líder de Responsabilidad Social
Corporativa
scarrillo@kpmg.com



Conoce la oferta de servicios de KPMG en Venezuela.

<http://brochure.kpmg.com.ve/>

www.kpmg.com/ve



© 2020 Ostos Velázquez & Asociados firma miembro de KPMG network, firma independiente afiliada a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad Suiza. Todos los derechos reservados. RIF: J-00256910-7.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

KPMG es una red global de firmas profesionales que ofrecen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Operamos en 147 países y contamos con el apoyo de más de 219.000 profesionales quienes trabajan para las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas miembro de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Cada firma de KPMG es una entidad legal distinta y separada y se describe a sí misma como tal.