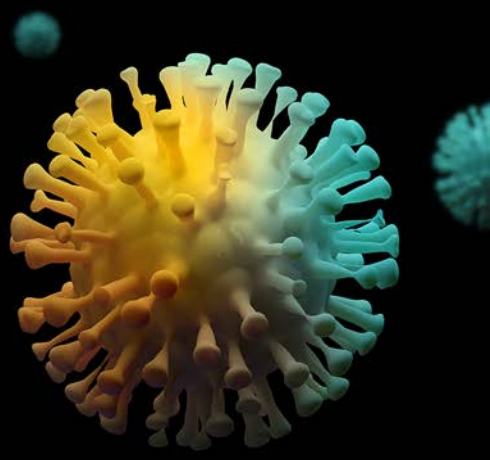
Comprender las consecuencias de COVID-19 (Coronavirus)



El brote de COVID-19 ha provocado que los líderes y propietarios de negocios tomen decisiones a corto plazo, que tendrán consecuencias de largo alcance que todavía no se comprenden completamente. Las cadenas de suministro globales, el mercado financiero y las actividades diarias están sufriendo interrupciones, lo cual provoca que los propietarios se centren en medidas de resiliencia, asegurándose de anticipar y gestionar riegos para colaboradores y clientes, en cuanto a la producción a futuro.

Cadena de suministro y operaciones	**Proveedores**	**Logística física**	**Contratos**	**Inventario**	**Lealtad del cliente y demanda**
Impacto en el negocio	**Conciencia y comunicación**	**Disponibilidad de talento**	**Resiliencia tecnológica y de sistemas**	**Planes comerciales**	**Gobierno del Consejo**
Factores financieros y externos	**Flujo de efectivo**	**Estabilidad financiera**	**Comercio internacional y proteccionismo**	**Requisitos sanitarios públicos y de gobierno**	**Disrupción en el sector**

Gestión de crisis y plan de continuidad de negocio

Acciones

Inmediatas

- Comprender los riesgos principales en las operaciones y en la cadena de suministro
- Movilizar a los equipos para atender la crisis y enfocarse a la evaluación de la cadena de suministro y la gestión de riesgos
- Asegurar que el Consejo de Administración de la empresa está preparado para tomar decisiones clave con rapidez
- Llevar a cabo una planificación de escenarios de negocio y financieros considerando una recuperación rápida, desaceleración económica global y recesión

A corto plazo

- Planificar acciones de mitigación en las operaciones y en la cadena de suministro, evaluando los impactos en el transporte marítimo, aéreo y terrestre
- Asegurar la comunicación efectiva con los principales clientes y partes interesadas
- Revisar y evaluar el impacto que tendrá la planificación y gestión del capital humano
- Revisar los impactos por fases, en función del sector de la compañía

De forma continua

- Crear una cadena de suministro global, que sea ágil y visible
- Comprender e implementar la transformación digital y la automatización de procesos para mitigar las consecuencias del impacto disruptivo
- Desarrollar e implementar prácticas mejoradas de gestión de riesgo empresarial

Observaciones

- Cierres de manufactura en China
- Mayores restricciones de viaje
- Incremento de requisitos de salud pública
- Proveedores recurren a cláusulas de fuerza mayor (para no ejecutar o aplazar actividades)
- Retrasos ocasionados por revisiones adicionales en las fronteras
- Congestiones en puertos y aeropuertos por rutas marinas de Asia a Europa canceladas
- Capacidad de salida reducida de China (aumento de precios)
- Reducciones laborales que impactan productividad y transporte

Algunas acciones que se observan en las empresas, incluyen: modelado de escenarios y planeación ante contingencias; gestión de riesgos operativos y en la cadena de suministro; evaluaciones de riesgos financieros; resiliencia de negocios, y transformación digital y de la cadena de suministro.

Lista de preguntas clave

Proveedores	– ¿Sabe dónde se ubican a sus proveedores clave? ¿Estos proveedores tienen planes de contingencia para asegurar la continuidad de sus productos y servicios?
Logística física	– ¿Conoce las rutas de suministro de su empresa? ¿Ha conversado con sus proveedores logísticos para comprender cualquier consecuencia potencial y cómo proponen mitigarlas? – ¿Qué planes de contingencia tiene si las rutas que emplea son canceladas?
Contratos	– ¿Ha revisado sus contratos con clientes y proveedores para comprender el pasivo contingente en caso de una interrupción del suministro, y cómo atender los riesgos legales de la mejor forma posible? – ¿Cómo responderá a los proveedores, si estos recurren a cláusulas de fuerza mayor?
Inventario	– ¿Ha evaluado la cobertura de su inventario? ¿Necesita un inventario de seguridad para determinados clientes en caso de que haya interrupciones en el abasto? – ¿Tiene la capacidad de rastrear embarques en tiempo real y atender las demandas de sus clientes?
Lealtad del cliente y demanda	– ¿Cómo lograr las expectativas del cliente? ¿Cómo recuperar la experiencia del cliente en el futuro? – ¿Qué tan bien conoce a sus clientes? ¿Podría perder clientes ante su competencia u otras alternativas? – ¿Cómo afectará sus planes de crecimiento a largo plazo una caída en la demanda?
Conciencia y comunicación	– ¿Tiene un plan de comunicación robusto? – ¿Ha mantenido comunicación con clientes, colaboradores y proveedores clave?
Disponibilidad de talento	– ¿Cómo atenderá el impacto en su fuerza de trabajo? ¿Cómo puede asegurar la seguridad de su capital humano manteniendo las operaciones con la mayor normalidad posible? – ¿Ha evaluado los riesgos de ciberseguridad, salud y seguridad con respecto a colaboradores que trabajarán desde casa?
Resiliencia tecnológica y de sistemas	– ¿Tiene grupos de interés o proveedores de TI afectados? ¿Esto afectará sus acuerdos de niveles de servicio y sistemas de soporte? – ¿Sus instalaciones y tecnología de comunicación permiten reducir viajes y trabajar de forma remota?
Planes comerciales	– ¿Qué consecuencias habrá en sus planes y programas comerciales? ¿Las fechas límite de proyectos e inversiones deberán posponerse? ¿Qué consecuencias tiene esto en su estrategia?
Gobierno del Consejo	– Si se restringen aún más los viajes, ¿qué consecuencias habrá en el gobierno del Consejo y la forma en que dirige el negocio? ¿Tiene tecnología suficiente para mantener el trabajo a distancia? – En relación con la cobertura legal, ¿ha identificado cómo documentar los requisitos adicionales para cumplir compromisos?
Flujo de efectivo	– ¿Ha revisado el flujo de efectivo, la gestión de capital de trabajo y las previsiones de inventario a lo largo de la cadena de suministro, así como la predicción de demanda?
Estabilidad financiera	– ¿Qué consecuencias tendrá su estabilidad financiera por nuevas bajas en el mercado bursátil y disminución de recursos? – ¿Tendrá retrasos la finalización de sus estados financieros? ¿Esto ocasionará retrasos en la emisión de informes de auditoría por parte de los auditores externos y, en consecuencia, comunicaciones al mercado?
Comercio internacional y proteccionismo	– ¿Conoce los planes de mitigación del gobierno que podrían afectar su cadena de suministro? – ¿Tiene alternativas de proveedores nacionales?
Requisitos sanitarios públicos y de gobierno	– ¿Tiene recursos dedicados a revisar los requisitos de salud pública u otros relacionados con los anuncios del gobierno, para asegurarse de cumplirlos y estar informado? – ¿Ha evaluado sus responsabilidades como empleador en relación con la política pública de salud y seguridad?
Disrupción en el sector	– ¿Cómo mantendrá la confianza de sus clientes asegurando que su producto o servicio está a salvo? – ¿Cómo una caída en la demanda impactará su base de costos y rentabilidad? – ¿Conoce los impactos que habrá en su sector progresivamente?

Contactos

Jesús Luna
Socio Líder de Asesoría en Gestión de Riesgo Empresarial
KPMG en México

Sandra Carpio
Socia de Asesoría en Plan de Continuidad de Negocio
KPMG en México

José Ruiz
Socio de Asesoría en Cadena de Suministro y Compras
KPMG en México

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 en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basado en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2020 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.