

Deloitte.

La incertidumbre en
la "nueva normalidad"
¿Cómo administrar riesgos
en un entorno de cambios
constantes?



CREANDO UN
IMPACTO
SIGNIFICATIVO
Desde 1845



Introducción

En la "nueva normalidad" posterior al COVID-19, el regreso a las actividades profesionales, educativas y de la vida cotidiana no será igual que antes. Las personas estarán preocupadas por su bioseguridad, por los riesgos a los que estarán expuestas en los ambientes físicos y por el comportamiento de los demás individuos. En este escenario, nuestro principal desafío, como organizaciones, será traducir, en acciones concretas y prácticas, las estrategias que se han definido para mantener y potenciar las operaciones de las empresas, hacer sostenible el emprendimiento de los negocios, mantener sanas las finanzas, así como priorizar decisiones de tecnología, talento, clientes y partes interesadas, enfrentando a un adversario en común: la incertidumbre.

Responder a este panorama no será tarea sencilla, porque, a pesar de que es posible que logremos establecer estrategias que generen armonía entre nuestros equipos, también habrá decisiones que provocarán puntos de vista encontrados, por ejemplo, determinar si se debe anteponer el aspecto sanitario o el de negocios, o bien, qué procesos de respuesta a la pandemia se mantendrán y qué otros se modificarán o sustituirán. Solo mediante un diagnóstico previo, reconociendo si la empresa está preparada para recibir a los empleados y/o terceros en sus oficinas, y teniendo conocimiento de todos los riesgos e implicaciones operativas, se podrán llevar a cabo acciones e inversiones que realmente faciliten la pronta recuperación de la organización.

Ante este desafiante entorno, y siendo conscientes del escenario de incertidumbre al que tendrán que hacer frente los líderes de todo el mundo, en Deloitte, hemos decidido compartir perspectivas capaces de fortalecer la toma de decisiones.

Escenarios de recuperación

Al inicio de la crisis sanitaria, vislumbramos tres probables escenarios de recuperación para las organizaciones, considerando diversos factores; sin embargo, hemos observado que el desarrollo de la pandemia ha sido más lento de lo esperado, y la recuperación podría retrasarse hasta 2022.

Rápida Contención (V)



Este primer escenario prevé que, aproximadamente, entre junio y septiembre de 2020, las actividades económicas volverán a la normalidad, es decir, después de un periodo de 3 a 6 meses; no obstante, los indicadores no han mejorado y existen pocas probabilidades de que esto ocurra repentinamente.

Año perdido (U)



Estima un periodo de baja actividad económica de 6 a 9 meses, lo cual significa que, entre septiembre y noviembre de 2020, las operaciones podrían regresar a la normalidad. En este escenario, encontramos las siguientes consideraciones:

- **Perspectiva:** las empresas enfrentarían graves problemas de liquidez y existirán tensiones en el sistema financiero, así como un sistema de salud sobrepasado, ocasionando una pérdida de la confianza empresarial. Será desafiante equilibrar la producción de las empresas.
- **Recuperación:** la demanda global se restablecería a principios de 2021 y la recuperación de cada país de América Latina dependerá de su contexto particular.
- **Retos:** mejorar la capacidad de respuesta sostenible a la incertidumbre; innovar y crear eficiencias en costos, mitigando riesgos y asegurando el cumplimiento; impulsar la productividad laboral con nuevos esquemas de trabajo (por ejemplo, el trabajo remoto); construir confianza en los clientes, proveedores y *stakeholders* relevantes, poniendo la salud y seguridad en el centro; así como gestionar y planear el reinicio de actividades.
- **Oportunidades:** transformar los modelos tradicionales de respuesta a los riesgos y a la incertidumbre; acelerar la adopción de tecnología y de modelos de trabajo (procesos) más eficientes; obtener una ventaja competitiva, mediante un enfoque proactivo de la gestión de riesgos; y fortalecer la reputación de la marca.

Economía de guerra (L)



Pronostica que la recuperación duraría 12 meses, es decir, se alcanzaría la estabilidad financiera y de los mercados hasta marzo de 2021.

- **Perspectiva:** presume una demanda global débil durante más de un año, lo cual implica, para muchos países en desarrollo, que la recesión se prolongaría, causando un grave aumento de la deuda de las empresas y de los hogares; el sistema financiero estará amenazado y algunos países verán en riesgo su grado de inversión; habrá más empresas obligadas a cerrar indefinidamente, lo cual provocará un aumento significativo del desempleo.
- **Recuperación:** muchos países la alcanzarían hasta inicios de 2022.
- **Retos adicionales al escenario U:** mantener/extender las líneas de crédito; renegociar/reestructurar la deuda; contener costos y analizar estrategias de generación de flujo de efectivo; buscar esquemas gubernamentales de apoyo; adaptar, de forma permanente, la oferta de valor a través de medios remotos/virtuales.
- **Oportunidades:** optimizar la huella inmobiliaria, mediante esquemas de trabajo a distancia o híbridos; consolidar la presencia organizacional en canales digitales; depurar socios comerciales y crear alianzas que permitan lograr sinergias; mejorar la participación de mercado ante el cierre de competidores; reforzar la reputación y renovar la marca con ofertas diferenciadas.

En este sentido, también será importante tener en cuenta que estos escenarios pueden variar en cada país, ya que consideran impactos en indicadores económicos específicos, como el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés, entre otros.



Rápida Contención



Año perdido (U)



3. ¿Cómo enfrentar la incertidumbre de la "nueva normalidad"?

Como líderes, es importante no paralizarnos al afrontar las nuevas circunstancias de negocio, y, en cambio, motivarnos a adoptar una nueva filosofía de trabajo, haciendo las cosas de manera diferente a la acostumbrada, convenciéndonos de no gestionar igual que antes y evitando aplicar las fórmulas que conocíamos, con el objetivo de hacer sostenible y próspero nuestro futuro y el de la sociedad.

Uno de los principales cambios que consolidó la pandemia es la idea de que **el trabajo remoto llegó para quedarse** y que será una parte fundamental del correcto desarrollo de las operaciones de la empresa, así como de la manera de interactuar de su gente. Sin duda, esta modalidad de trabajo requerirá destrezas de liderazgo más desafiantes, e implicará atender diversos retos de infraestructura y de comunicaciones, definir de manera diferenciada roles y funciones, así como diseñar un esquema inteligente de medición del desempeño organizacional.

Otro aspecto que exigirá un esfuerzo significativo para las empresas es la necesidad de **garantizar un entorno de trabajo seguro y confiable**. La credibilidad de una organización ante la sociedad, y en especial ante colaboradores y clientes, en un entorno posterior al COVID-19, demandará la creación de confianza a todos los niveles. Aspectos cotidianos como ir a la cafetería, atender clientes o proveedores, y usar los servicios sanitarios, las salas de reunión o incluso las fotocopiadoras requerirá no solo de la construcción de una cultura de salud ocupacional, sino también de conocer muy bien las formas de prevenir el contagio del virus en los entornos de trabajo, lo cual podría implicar la modificación de horarios y de las condiciones de uso de espacios, entre muchos otros aspectos.

Además, deberá considerarse, en el nuevo *Business As Usual*, **la planificación estratégica y financiera con base en escenarios a corto y mediano plazos**, y el diseño de acciones e iniciativas, dependiendo de cómo evolucione la pandemia. Hoy, una buena parte del plan estratégico que estaba en uso por las organizaciones ha experimentado cambios profundos en sus premisas fundamentales y elementos muy diferentes a considerar en la priorización de iniciativas y metas.

Por otro lado, **el uso científico del análisis de datos con múltiples propósitos organizacionales** será cada vez más relevante. Esto implica que las herramientas de inteligencia de negocios, el modelamiento de productos y servicios, la definición de campañas comerciales y la interacción con los mercados deberán contemplar las nuevas tendencias de comportamiento del público objetivo y de los mismos colaboradores de la empresa. Paralelamente, a través de la gestión científica de los datos de la organización, se tendrá que construir y mantener un sistema permanente de reportes, tanto de la gestión como del desempeño organizacional en tiempo real, el cual permita identificar riesgos y amenazas de forma oportuna.

Por último, se necesitará **acelerar el esfuerzo digital**, mediante los componentes clave de la cadena de suministro: la entrega de servicios y productos a través de plataformas; programas y recursos cada día más automatizados; mayor uso de tecnologías como el *blockchain*, *RPA*, aprendizaje mecanizado; y lenguajes cognitivos y predictivos que permitan atender de forma ágil y segura las necesidades y demandas de clientes y mercados, procurando la fidelidad e incremento de la base de clientes y optimizando el uso de recursos. La pandemia ha demostrado que aquellas empresas que iniciaron su transformación digital resolvieron más rápido los desafíos del presente, en comparación con aquellas que no se preocuparon a tiempo por estos temas y que hoy enfrentan grandes retos para mantener y atender a sus clientes, así como para encontrar el equilibrio en su eficiencia operacional.



4 ¿Cuál es su desafío?

Los retos principales del regreso a las operaciones

4.1 Regulaciones, protocolos y salud ocupacional

Gracias a la facilidad y acceso que actualmente tenemos a tecnologías de información, se han podido discutir y exponer, en medio de una pandemia, diversas ideas para ayudar a las organizaciones a superar la crisis por la que atraviesan. Es cierto, no existe una fórmula única que pueda aplicarse a todos los casos; sin embargo, derivado de nuestra experiencia, y entendiendo las problemáticas reales de las empresas, con miras al retorno de actividades, enlistamos los siguientes elementos que comparten aquellas compañías que ya se han incorporado, de manera exitosa, a la "nueva normalidad":



- **Cuentan con un plan de retorno**, que traza el camino de regreso y ayuda a identificar las necesidades del negocio y de su entorno (empleados, clientes y terceros relevantes). El plan considera cuestiones que visualizan el regreso (qué áreas deberán regresar primero y cómo lo harán) y la situación de los colaboradores, clientes y terceros (quiénes pueden/están dispuestos a regresar, dependiendo de su estado de salud, y cómo será la interacción con clientes o terceros).



- **Han designado responsables claros** y cuentan con un **equipo coordinador** que permite desplegar el plan de retorno y apoyar en la ejecución de las tareas. Dicho equipo también ayuda a identificar debilidades en el plan, para ajustarlas sobre la marcha. Generalmente, tienen una "Torre de control" o "Centro de mando", conformado por especialistas internos en temas de talento, finanzas, administración de inmuebles (seguridad física, accesos) y legal, liderados por ejecutivos con la jerarquía para tomar decisiones (director general, dueños u otros tomadores de decisiones) y asesorados por expertos externos (epidemiólogos, consultores especializados en crisis, riesgos o temas legales-laborales).



- **Aseguran el cumplimiento** de las disposiciones de las autoridades para el retorno seguro y se enfocan no solo en aspectos laborales, de higiene y sanidad, que son sin duda relevantes, pero no los únicos. Adoptan una perspectiva amplia y tienen claridad sobre los protocolos con los que hay que cumplir. Frecuentemente, realizan un “mapa” o “inventario” de regulaciones, que les permite administrar el cumplimiento y asignar responsabilidades que apoyen de forma efectiva a este fin. Dicho mapa o inventario les permite visibilizar áreas o aspectos que requieren mejorar, ayudándoles a priorizar recursos.



- **Escuchan a su gente**, entendiendo y reconociendo los distintos perfiles de riesgo de salud de sus colaboradores, con el propósito de establecer medidas que mejoren su reputación como empleadores, eleven la moral y sentido de pertenencia de su talento y aumenten la productividad en el regreso. Se apoyan de tecnología para capturar y almacenar estos datos de forma segura y en cumplimiento con las leyes, y para establecer canales de comunicación “en vivo” con sus empleados y mantener actualizada su situación personal de salud y de riesgo (contacto con personas contagiadas, movilidad, etc.).



- **Analizan riesgos**, reconociendo que la situación se ha modificado y los planes definidos al inicio del ejercicio tendrán que ser adaptados. Consideran, dentro del análisis, distintos tipos de riesgo, particularmente aquellos derivados de modificar la estrategia y los que están ligados a la operación en un entorno “enrarecido” y modificado. Definen planes de acción para mitigar dichos riesgos y lo hacen de forma inteligente, priorizando aspectos capaces de impedir la mayor afectación y exposición para la organización.

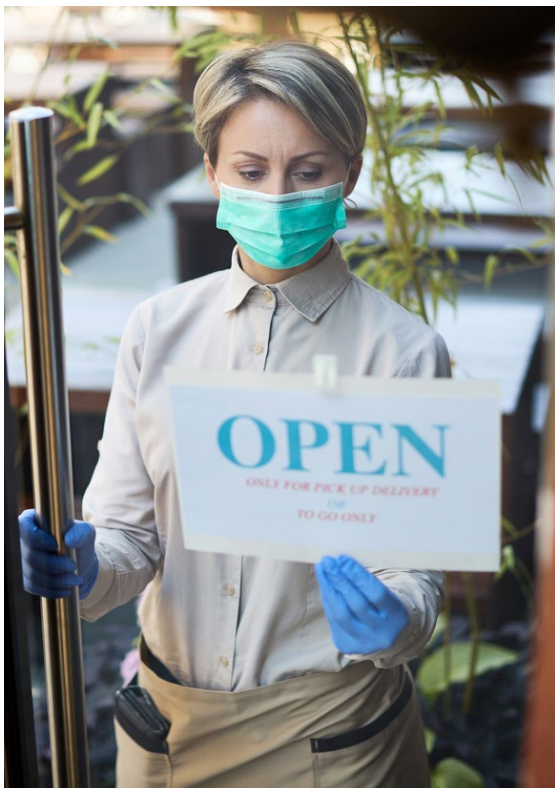


- **Formalizan protocolos** y saben con anticipación “qué hacer en caso de...”. Llevan a cabo la documentación de protocolos considerando lo que se tiene que cumplir en materia regulatoria, pero no bajo un enfoque de cumplimiento, sino de riesgos, contemplando aspectos más allá de los normativos, como: el acceso a las instalaciones; las interacciones dentro de los centros de trabajo; las reuniones internas o externas; la modalidad de trabajo (remoto e híbrido); los horarios; la disposición de espacios físicos (salas de juntas, comedores, cafeterías, recepciones, áreas compartidas con otras compañías) y la movilidad en instalaciones.



- **Involucran a la organización** para el despliegue de acciones, entendiendo que los protocolos o planes “en papel” deberán ser entendidos y ejecutados en la práctica. Establecen planes de comunicación efectivos, asegurándose de que todos los profesionales sabrán qué hacer, cómo hacerlo y cuándo. Colocan especial énfasis en las actividades que han sido modificadas radicalmente a partir de la pandemia. Motivan e impulsan a la gente para que reporte y monitoree desviaciones a lo establecido, por el “bien común” y con conciencia profunda sobre los riesgos o implicaciones de no seguir los protocolos.

En relación con estas buenas prácticas, presentamos dos ejemplos implementados por organizaciones de nuestra región, en su proceso de regreso:



• Ejemplo 1. Industria *retail*

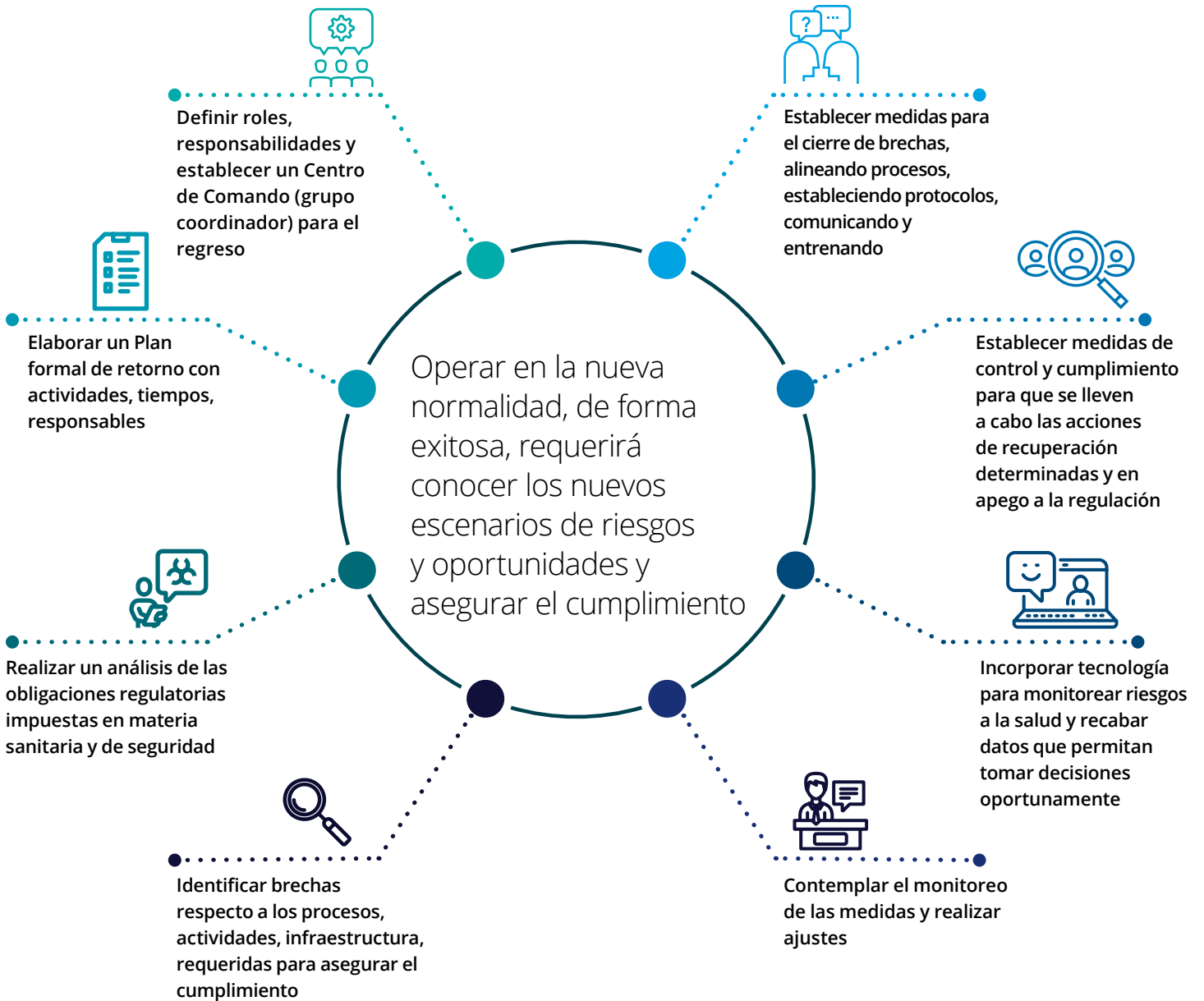
Este es el caso de una organización con cerca de un centenar de restaurantes, los cuales no detuvieron sus operaciones durante la pandemia (permanecieron abiertos bajo un esquema de entrega a domicilio). El corporativo planeó minuciosamente el regreso de alrededor de 150 empleados a sus oficinas. Bajo el mando y coordinación de un comité creado para la contingencia, y liderado por el dueño del negocio, se realizó un análisis para determinar las adaptaciones que requerirían los procesos del negocio. Mediante una cultura robusta de procesos y una documentación impecable de procedimientos y políticas, la compañía realizó un mapeo de los aspectos relevantes a considerar para el retorno, organizado en tres grandes categorías: 1) el trabajo, 2) la gente y 3) el lugar de trabajo. Dentro de dichas categorías, se contemplaron los requerimientos de las autoridades, elaborando un inventario de las regulaciones y relacionándolo con los procesos existentes. Como resultado de dicho ejercicio, se identificaron ágilmente brechas y adaptaciones requeridas a los procesos. Mediante el apoyo de un asesor, e involucrando a las áreas implicadas, en un lapso de 10 días lograron lo siguiente: contar con protocolos que daban certeza de un retorno seguro, cubrir los aspectos normativos ante una potencial visita de las autoridades, obtener la certificación ante la autoridad del cumplimiento de protocolos, mantener y mejorar su reputación ante empleados, y gestionar riesgos.



• Ejemplo 2. Universidad

En las instituciones educativas, las medidas de distanciamiento social han impulsado con mayor fuerza la transformación de sus actividades. Si bien el concepto de educación a distancia existe y se ha implementado exitosamente desde hace varios años, en la mayoría de los casos, los planteles educativos operaban principalmente con los alumnos y profesores dentro de las aulas. Una institución de educación superior, con una red de más de 30 campus, ha afrontado el reto de regresar a las actividades presenciales, adoptando un enfoque de toma de decisiones basado en riesgos. Bajo este esquema, han trazado el camino de retorno e identificado dos momentos de referencia que marcan un antes y un después en las acciones a realizar: 1) ¿qué hacer en el "día 1" de regreso a clases?; y 2) ¿qué hacer si necesitan cerrar nuevamente y regresar al esquema virtual? La ejecución de este plan es dirigida por una "Torre central de control" que toma decisiones estratégicas sobre qué actividades académicas reabrir, considerando prioridades internas y externas. El enfoque en riesgos les ha facilitado identificar y priorizar riesgos y oportunidades surgidas a causa del COVID-19; planear e implementar respuestas; desarrollar indicadores de riesgo para anticiparse a situaciones emergentes; y llevar a cabo un análisis de los riesgos que impactan en el nuevo plan estratégico.

Dentro de las consideraciones para la reapertura y el retorno de operaciones, consideramos las siguientes acciones clave para prosperar en la nueva normalidad:



4.1 Tendencias y cambios en las empresas

En los últimos seis meses, hemos observado diversos cambios en el ambiente de negocios, en todas las industrias y en organizaciones de todos los tamaños, y cada uno presenta retos e implicaciones distintas, según su sector, dimensión, posición estratégica y capacidad de adaptación. En otras palabras, hemos sido testigos de cómo las empresas han llevado a cabo grandes transformaciones en la cadena de suministro, en los modelos financieros, en el *e-commerce*, en las estructuras organizacionales, en el teletrabajo, en la ciberseguridad, y en otras muchas áreas.

Sin embargo, a pesar de que algunas organizaciones pertenezcan a una misma industria y cuenten con un tamaño similar, han reaccionado de forma diferente, porque algunas no estaban preparadas para una contingencia o cambio de operación tan repentino, colocándose en una posición de riesgo y pérdidas significativas. Las empresas que se han erigido como las ganadoras durante la pandemia se prepararon y mejoraron su tecnología, controles, procesos, estrategia y talento; supieron anticiparse y adaptarse rápidamente.

Esta pandemia ha traído consigo cambios en estrategia, paradigmas, innovación y disrupción, y obligará a las empresas, en los próximos años, a poner un mayor énfasis en la administración de riesgos y en la anticipación a los cambios operativos o de modelo de negocio, así como a definir estructuras ágiles basadas en los últimos avances tecnológicos.

Tomando en cuenta estos elementos, hemos determinado acciones concretas que pueden ayudar a las organizaciones a administrar la incertidumbre y prosperar en tiempos de crisis, sobre todo, en los escenarios de Año perdido (U) y/o Economía de guerra (L):



01. Reestructura de las estrategias de TI y comercio electrónico: la transformación digital continúa creciendo dentro un mundo empresarial cambiante. La movilidad, la nube y el nuevo panorama humano presentan nuevos desafíos para el negocio. Sabemos que el *e-commerce* se afianzará más que nunca y se volverá un tema habitual entre los consumidores, representando uno de los canales más importantes de venta; sin embargo, las empresas deberán contemplar los siguientes puntos, al momento de implementar soluciones digitales:

- Analizar procesos, controles y riesgos en el canal de ventas virtual, de forma que se pueda dar un buen servicio sin impactar su reputación.
- Tener un control exacto de las áreas de inventario y logística, alineado a las expectativas comerciales y de manufactura, de ser el caso. Esto implicará la creación de un Comité de Ventas y Planeación de Operaciones (S&OP, por sus siglas en inglés).
- Definir cómo se integrará este canal de ventas en la estructura organizacional, validando, si fuera el caso, la conciliación de sistemas e información operativa y financiera.



02. Ciberseguridad: hemos visto cómo los criminales han incrementado los ataques cibernéticos a las empresas, aprovechándose de las conexiones públicas y sin seguridad de las casas o lugares remotos de trabajo. Por ello, será aconsejable realizar las siguientes acciones:

- Robustecer la seguridad cibernética, evaluando y gestionando los riesgos existentes y nuevos.
- Identificar cómo están estructurados y protegidos los datos y la información de la empresa.
- Identificar y gestionar las ciberamenazas, incluyendo la gestión de vulnerabilidades, el monitoreo de eventos de seguridad, la ciberinteligencia, el *threat hunting* y la respuesta integral en caso de incidentes cibernéticos.
- Dar cumplimiento a las regulaciones de ciberseguridad que se han establecido en algunos sectores.
- Implementar la automatización en la gestión de identidades y accesos, incluyendo esquemas adecuados de segregación de funciones.



03. Home Office - Teletrabajo – Virtualización: las empresas, al verse obligadas a realizar trabajo desde casa durante estos meses, han valorado implementar de manera definitiva el *home office*, reduciendo espacios, teniendo ahorro en gastos y mejorando la calidad de vida de sus empleados; no obstante, para ello, será relevante tomar en cuenta estos aspectos:

- Establecer mecanismos de supervisión a distancia.
- Los procesos tecnológicos y humanos pueden cambiar, adaptándolos a un proceso virtual y/o adecuándolos a un esquema mixto de *home office* y trabajo presencial en oficina.
- La protección de la información será un tema a revisar y validar en la implementación de estos esquemas.
- La seguridad física de las personas tomará mucha relevancia en las oficinas presenciales, y se tendrá que cuidar las regulaciones y protocolos que han surgido y que se mantendrán en el futuro. Algunas organizaciones han ido más allá y han otorgado apoyos económicos a sus colaboradores para subsidiar el costo de energía, conexión a internet o, en algunos casos, han brindado soporte psicológico.



04. Reestructuración organizacional (talento): desafortunadamente, diversas compañías se han tenido que recurrir a despidos o reestructuras en puestos de trabajo, por cambios en los procesos de negocio; tomando en cuenta esta realidad, algunos matices a considerar son:

- Se necesitarán nuevas capacidades en el personal, es decir, se requerirá su capacitación, dada la reducción de puestos, cambios en los mismos, o el desarrollo de nuevos procesos.
- Mientras se logra un proceso estable de trabajo y se redefinen todos los procesos, deberá cuidarse la definición clara de responsabilidades y facultades.



05. Reestructuración operativa (procesos core y administrativos): los cambios en el modelo operativo, de gestión de clientes o proveedores, y los ajustes en la estructura organizacional, implican que las empresas tendrán que cuidar y validar los siguientes asuntos:

- Los procesos modificados afectarán la consecución de sus objetivos estratégicos.
- Conocer si los clientes existentes tienen riesgo de cierre y, en su caso, cuál es la exposición al riesgo de la compañía al depender de uno o pocos clientes.
- Validar y analizar si la cadena de suministro y proveeduría no corre riesgos de cierre o no cumplimiento, afectando los acuerdos de servicios con clientes y la reputación comercial.



06. Necesidades financieras: una gran parte de las empresas se ha visto fuertemente impactada en el aspecto financiero, lo cual ha provocado que deban ajustar su control de gastos y presupuestos. Por ello, será aconsejable poner especial énfasis en:

- Modelar escenarios y presupuestos.
- Definir cómo recuperarán el crecimiento de ingresos, márgenes y rentabilidad.
- Optimizar sus activos, pasivos y flujo de efectivo para tener liquidez.
- Manejar las expectativas, con transparencia, a los terceros interesados (empleados, acreedores, proveedores, accionistas).



5 Conclusiones

Es indudable que, en medio de un entorno impactado por el COVID-19, están surgiendo tendencias que transformarán de forma importante la gestión de las empresas en épocas de crisis y en tiempos de recuperación y crecimiento. Con el fin de abordar de la mejor forma posible los desafíos actuales y fortalecerse hacia el futuro, hemos definido una serie de sugerencias que las empresas pueden llevar a la práctica:



i. Validar y redefinir los controles tecnológicos de nuevos procesos, o de los procesos ajustados de *e-commerce*.



ii. Evaluar la estrategia de TI y de ciberseguridad, para mitigar riesgos y soportar la transformación del negocio. Asimismo, validar la integración de datos e interfaces de negocio.



iii. Reestructurar los procesos operativos, el análisis de riesgos y la adecuación de controles.



iv. Garantizar la ciberseguridad al abrir canales de venta digitales (datos); al implementar *home office* y permitir el uso de equipos personales; al cambiar interfaces y procesos entre sistemas; y al implementar robots (*RPAs*) para mejorar la eficiencia en el trabajo.



v. Analizar las transformaciones en la estructura organizacional derivadas de los cambios en los procesos operativos, lo cual implica desarrollar las capacidades del talento de la empresa, que tendrá nuevas y mayores responsabilidades.



vi. Cuidar la salud de los empleados y cumplir con los protocolos de seguridad en puntos de venta.



vii. Hacer más eficiente el trabajo remoto y/o ayudarse de equipos locales para disminuir costos y viajes de personal.



viii. Hacer un plan optimizado de la demanda, reflejado en escenarios financieros y de liquidez.



ix. Revisar cómo los proveedores están trabajando para mitigar riesgos en la cadena de suministro.

En el mundo empresarial, cuando hablamos de emerger en la incertidumbre, no existen fórmulas únicas o mágicas. Lo que sí es posible es aprender de las experiencias de otras regiones que ya han superado exitosamente los desafíos actuales y responder a la pandemia con medidas inteligentes, ágiles e innovadoras. De esta forma, podremos impulsar a nuestros países, economías, mercados, industrias y organizaciones hacia una verdadera etapa de recuperación dentro de la "nueva normalidad".



Anexos

Requerimientos	México	República Dominicana	El Salvador
	Todos los sectores	Turismo	Todos los sectores
	Normativa: Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas	Normativa: Protocolo General de Actividades Turísticas	Normativa: Protocolo Integral de Prevención de Riesgos Biológicos en los lugares de trabajo
	Ente Regulador: Autoridad Federal competente	Ente Regulador: Ministerio de Turismo de la República Dominicana, conjuntamente con el Ministerio de Salud Pública.	Ente Regulador: Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS)
Certificación de cumplimiento			
Identificación de empleados de riesgo	X	X	X
Aprobación retorno del trabajador por parte de entidad(es) gubernamental(es)			
Establecer el trabajo remoto	X		X
Organización de espacios físicos (distanciamiento)	X	X	X
Implementación de puestos de control	X	X	
Dotación de insumos de protección	X	X	X
Control de temperatura	X	X	X
Desinfección de áreas	X	X	X
Turnos de trabajo	X	X	X
Registro y control de ausencias		X	
Restricción de número de personas	X	X	X
Uso de mascarillas	X	X	X
Designación de un Oficial de Cumplimiento o un Comité de Higiene y Seguridad	X	X	X
Definición de Plan o Protocolos de Seguridad o Prevención	X	X	X
Comunicación y capacitación al personal de los protocolos de prevención	X	X	X
Señalización de material de los protocolos de prevención	X	X	X

Requerimientos	Panamá	Guatemala	
	Todos los sectores	Todos los sectores	Transporte
	Normativa: Lineamientos para el Retorno a la Normalidad de las Empresas Post-Covid en Panamá	Normativa: Acuerdo Ministerial 146-2020; Acuerdo Gubernamental 79-2020; Guía de Identificación de Riesgos Laborales por Covid-19 y Medidas Preventiva en los Centros de Trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Normativa: Acuerdo Ministerial 146-2020
	Ente Regulador: Ministerio de Salud (MINSA) y el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Social (MITRADEL)	Ente Regulador: Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Ente Regulador: Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Certificación de cumplimiento	X		
"Identificación de empleados de riesgo"	X	X	
Aprobación retorno del trabajador por parte de entidad(es) gubernamental(es)			
Establecer el trabajo remoto	X	X	
"Organización de espacios físicos (distanciamiento)"	X	X	X
Implementación de puestos de control	X	X	
Dotación de insumos de protección	X	X	
Control de temperatura	X	X	
Desinfección de áreas	X	X	X
Turnos de trabajo	X	X	
Registro y control de ausencias		X	
Restricción de número de personas	X	X	
Uso de mascarillas	X	X	X
Designación de un Oficial de Cumplimiento o un Comité de Higiene y Seguridad	X	X	
Definición de Plan o Protocolos de Seguridad o Prevención	X	X	
Comunicación y capacitación al personal de los protocolos de prevención	X	X	
Señalización de material de los protocolos de prevención	X	X	

Requerimientos	Costa Rica		Argentina	
	Todos los sectores	Hoteles y Restaurantes	Todos los sectores	Turismo y Hotelería
	"Normativa: Decreto Ejecutivo No. 42227-MP-S del 16 de marzo de 2020 - MINSA"	"Normativa: Sistema de gestión Covid-19 Safe Accommodation y Food Service Costa Rica"	"Normativa: Modelo de recomendaciones para el desarrollo de protocolos en el marco de la pandemia covid-19"	"Normativa: En discusión"
	"Ente Regulador: El Presidente de la Republica, La Ministra A.I. de la Presidencia y El Ministro de Salud"	"Ente Regulador: Consuhotel"	"Ente Regulador: El Presidente de la Republica, La Ministra A.I. de la Presidencia y El Ministro de Salud"	"Normativa: La Organización Mundial del Turismo (OMT), el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)"
Certificación de cumplimiento		X		X
"Identificación de empleados de riesgo"	X		X	
Aprobación retorno del trabajador por parte de entidad(es) gubernamental(es)				
Establecer el trabajo remoto	X		X	
"Organización de espacios físicos (distanciamiento)"	X	X	X	X
Implementación de puestos de control	X			
Dotación de insumos de protección	X	X	X	X
Control de temperatura	X	X	X	
Desinfección de áreas	X	X	X	X
Turnos de trabajo	X	X	X	
Registro y control de ausencias				
Restricción de número de personas	X	X	X	
Uso de mascarillas	X	X	X	X
Designación de un Oficial de Cumplimiento o un Comité de Higiene y Seguridad			X	
Definición de Plan o Protocolos de Seguridad o Prevención	X	X	X	
Comunicación y capacitación al personal de los protocolos de prevención				
Señalización de material de los protocolos de prevención				

Requerimientos	Perú	Ecuador	Honduras
	Todos los sectores	Todos los sectores	Todos los sectores
	<p>"Normativa: Resolución Ministerial No. 448-2020-MINSA donde se aprueba el documento técnico: Lineamientos para la Vigilancia, Prevención y Control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19"</p> <p>"Normativa: Ministerio de Salud (MINSA) - Gobierno del Perú"</p>	<p>"Normativa: Guía y Plan General para el Retorno Progresivo a las Actividades Laborales, publicado por el Gobierno de Ecuador a través del Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. Este documento forma parte de un grupo más amplio de guías y protocolos de salida por actividad (actividades religiosas, turismo, agricultura, entre otras) y sector."</p> <p>"Normativa: Comité de Operaciones de Emergencia Nacional, en conjunto con el Ministerio de Trabajo"</p>	<p>"Normativa: Manual de Bioseguridad, publicado por la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social de Honduras, y puso a disposición en su sitio web una serie de protocolos de bioseguridad para negocios formales e informales, disponibles a ser descargados en su sitio web. "</p> <p>"Normativa: Secretaria de Trabajo y Seguridad Social"</p>
Certificación de cumplimiento			
"Identificación de empleados de riesgo"	X	X	X
Aprobación retorno del trabajador por parte de entidad(es) gubernamental(es)	X		
Establecer el trabajo remoto	X	X	X
"Organización de espacios físicos (distanciamiento)"	X	X	X
Implementación de puestos de control			X
Dotación de insumos de protección	X	X	X
Control de temperatura	X	X	X
Desinfección de áreas	X	X	X
Turnos de trabajo	X	X	X
Registro y control de ausencias			
Restricción de número de personas	X	X	X
Uso de mascarillas	X	X	X
Designación de un Oficial de Cumplimiento o un Comité de Higiene y Seguridad			
Definición de Plan o Protocolos de Seguridad o Prevención	X	X	X
Comunicación y capacitación al personal de los protocolos de prevención	X	X	X
Señalización de material de los protocolos de prevención	X	X	X

Contactos

Asesoría en Riesgos

Bismark Rodríguez

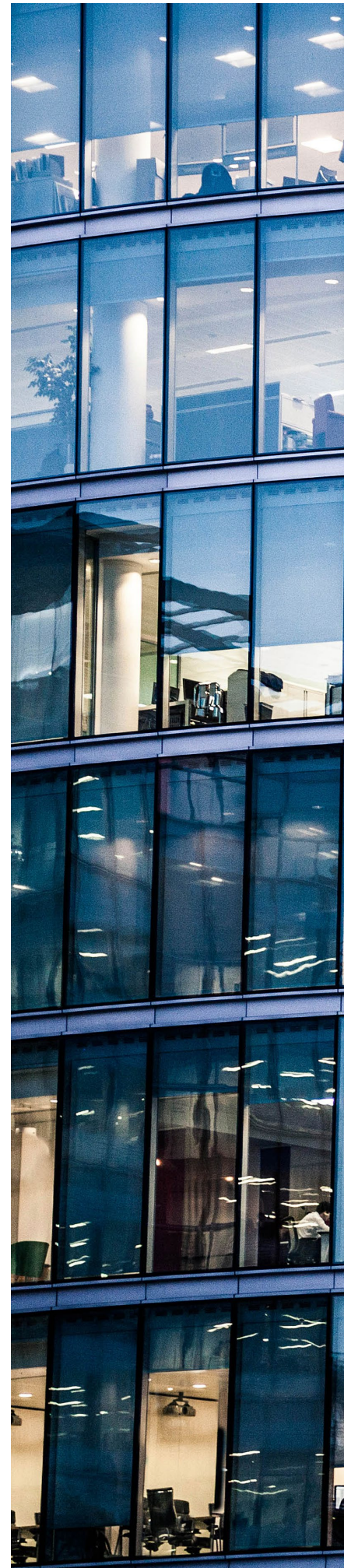
Socio Riesgo Estratégico
y Financiero
Panamá
+507 303 4177
brodriguezl@deloitte.com

René Nájera

Socio Riesgo Estratégico
y Manejo de Crisis
México
+52 55 5080 6357
rnajera@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio Gobierno
Corporativo
México
+52 55 5080 7587
rbadiola@deloittemx.com





Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.