



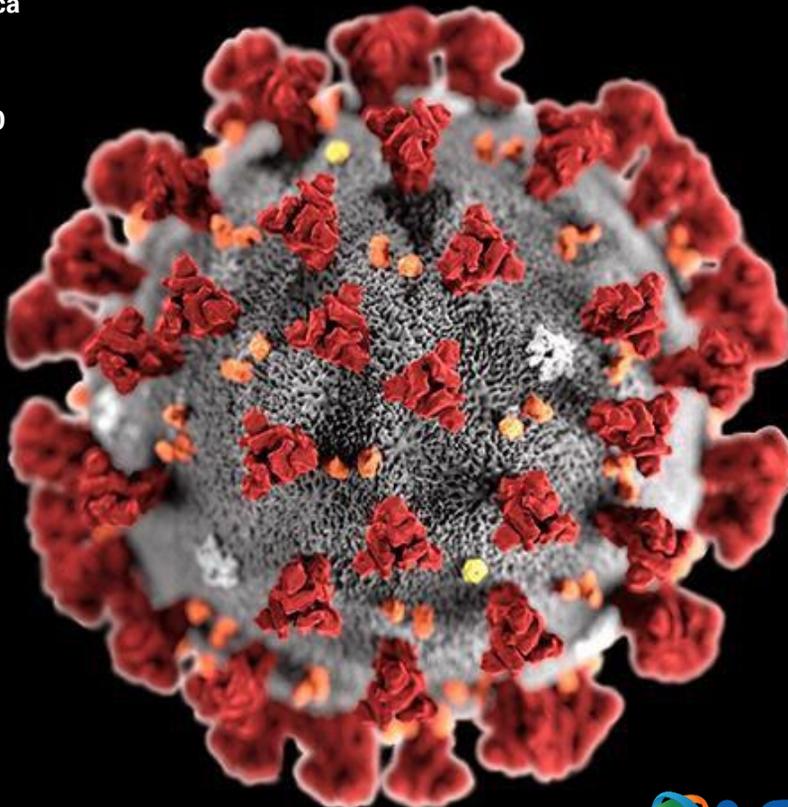
# Atención de la crisis provocada por el COVID-19

## Evolución de la crisis

KPMG Costa Rica

---

Setiembre, 2020

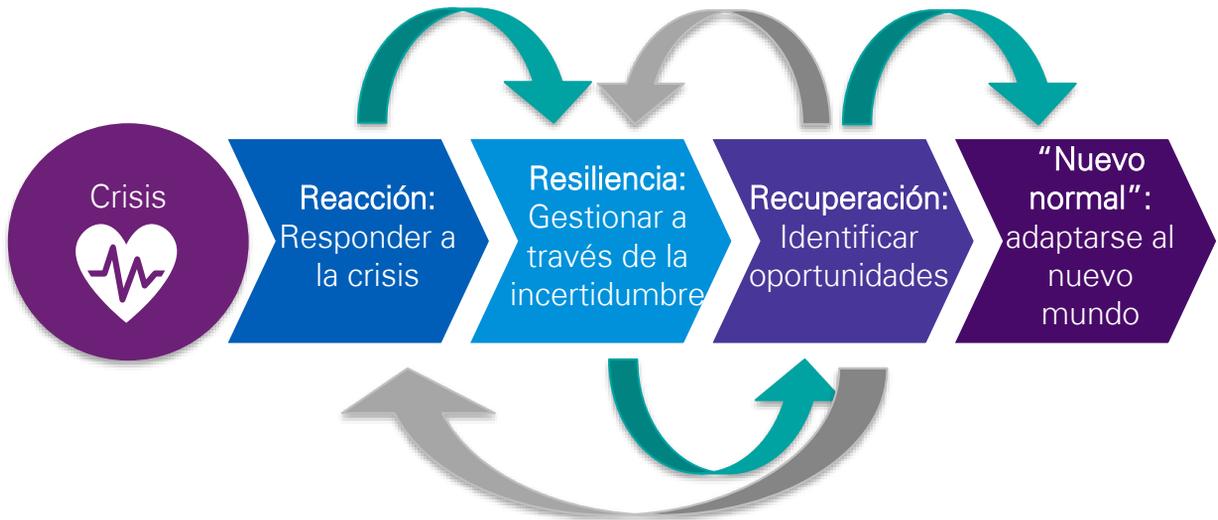


# Contenido

Introducción	3
Marco conceptual	4
Acerca del Estudio	18
Resultados del estudio	20
Conclusiones y Recomendaciones	35
Apéndices	38
Prepararse para posibles impactos a largo plazo	39
Preparación para la nueva normalidad	40

# Introducción

En el contexto actual de la pandemia provocada por el COVID-19, se ha realizado una encuesta a las compañías para conocer más a detalle cómo han enfrentado esta crisis, y cómo la han gestionado a través de las siguientes cuatro fases de evolución:



- 1. Reacción:** Hace referencia a la fase que enfrentaron las empresa al inicio de la pandemia, en donde se necesitaron tomar decisiones de forma rápida, efectiva y asertiva para proteger al personal colaborador y minimizar los impactos causados por la crisis.
- 2. Resiliencia:** Durante esta fase se toman acciones derivadas de la planificación, o bien, se ajustan para mantenerse resiliente y poder enfrentar la crisis y sus impactos. Actualmente la mayoría de las empresas se encuentran en esta fase, sin embargo, debido a la imprevisibilidad y cambio constante en las decisiones de los gobiernos para controlar el aumento de casos, se podrían dar avances y retornos entre las fases de reacción, resiliencia y recuperación.
- 3. Recuperación:** En la etapa de recuperación, se da innovación y creación de valor en la toma de decisiones, con el principal objetivo de reinventar e identificar nuevas oportunidades para poder sobrevivir a los impactos provocados por la crisis.
- 4. "Nuevo Normal":** la incertidumbre es la que protagoniza está etapa, en donde las condiciones del mercado continúan variando sustancialmente.



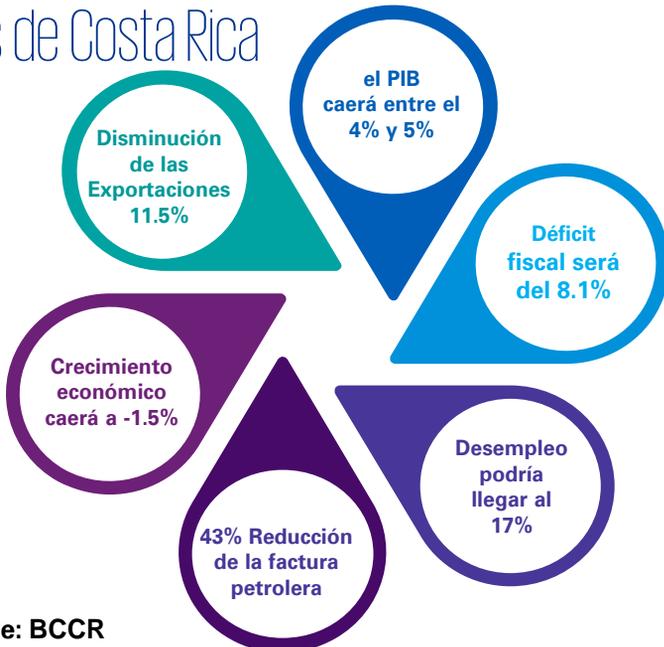
# Marco conceptual



# Indicadores que enmarcan el panorama de la región.



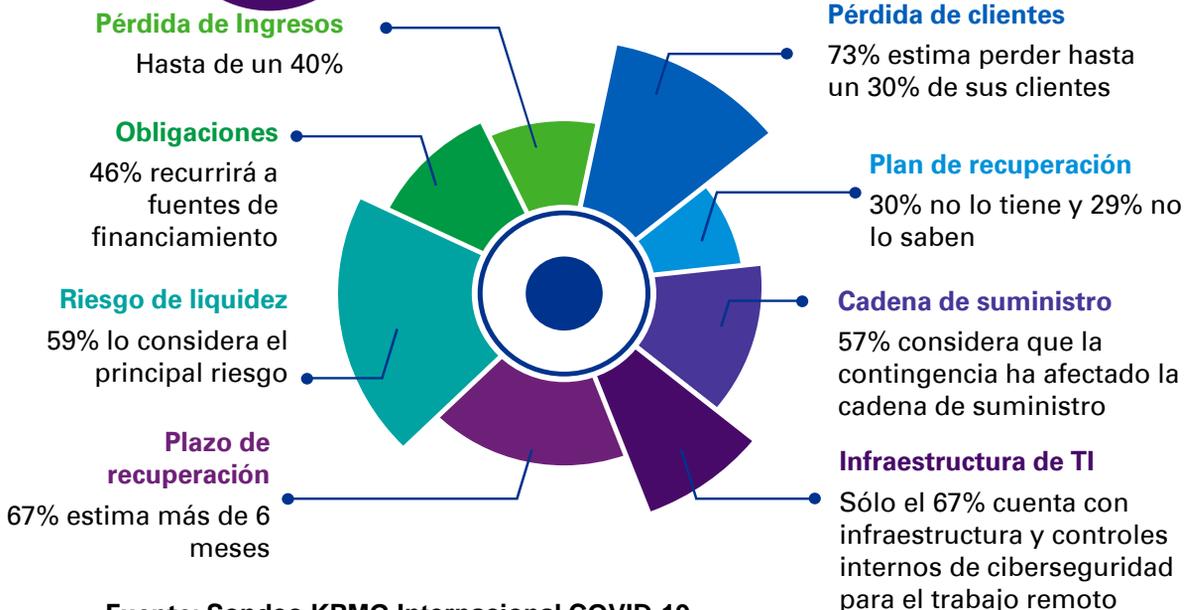
## Datos de Costa Rica



Fuente: BCCR

La crisis sanitaria global provocada por el coronavirus y el alcance de las medidas que los gobiernos han adoptado para contener la propagación de la enfermedad constituyeron un escenario muy difícil de predecir; sin embargo, la situación se puede evaluar a medida en que se desarrolla, y adaptar la estrategia de las organizaciones según sea necesario.

## Algunos datos internacionales



Fuente: Sondeo KPMG Internacional COVID-19



## Fortalezca la comunicación

Potencie la comunicación con las partes interesadas y la relación con los clientes, mantenga la ética, solidaridad y buen servicio.

## Hágalo seguro

Fortalezca la seguridad para las nuevas formas de operar y el reinicio de los negocios y operaciones.

## Identifique oportunidades

Re-piense la estrategia e identifique nuevas oportunidades para la "Era Post-COVID", invierta en el futuro.

## Proteja la Marca

Proteja el valor de la marca y monitoree su percepción en la web y redes sociales

## Planifique la continuidad del negocio

Planifique la continuidad del negocio para la nueva normalidad



El panorama cambiante producto del COVID-19 significa que un movimiento en falso puede afectar seriamente el valor corporativo



Las empresas más inteligentes aprovechan el riesgo para acelerar su crecimiento y obtener ventaja competitiva.

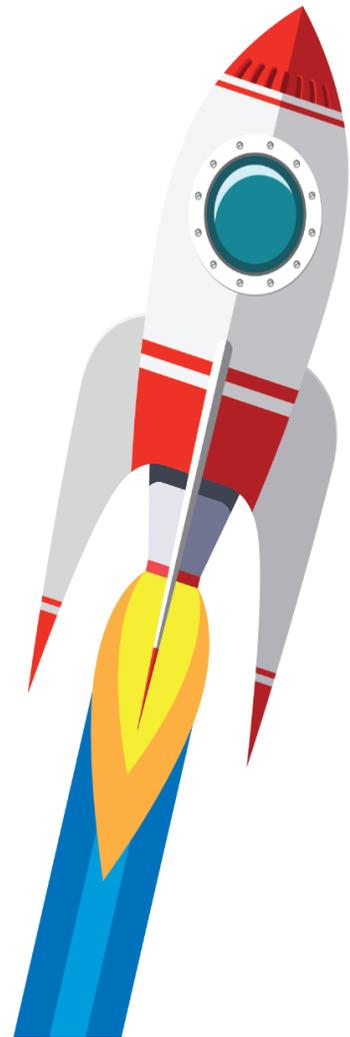


Una empresa bien protegida tiene el potencial de ser innovadora y segura.

# ¿Qué es la gestión de Continuidad del Negocio?



“La Gestión de Continuidad de Negocio (BCM) es un proceso holístico que **identifica posibles amenazas** para una organización y los **impactos en las operaciones comerciales** que esas amenazas, pueden causar. Proporciona un marco para desarrollar **resiliencia organizacional** con la capacidad de una **respuesta efectiva** que salvaguarde la vida humana, los intereses de las partes interesadas clave, la reputación, la marca y las actividades creadoras de valor”.



(ISO 22301).

# Principios clave de la continuidad del Negocio

**La prioridad son las personas.**

**Está orientado a contingencias, no a incidentes.**

**Se busca anticipar escenarios realistas.**

**Enfocado en los servicios clave de las organizaciones.**

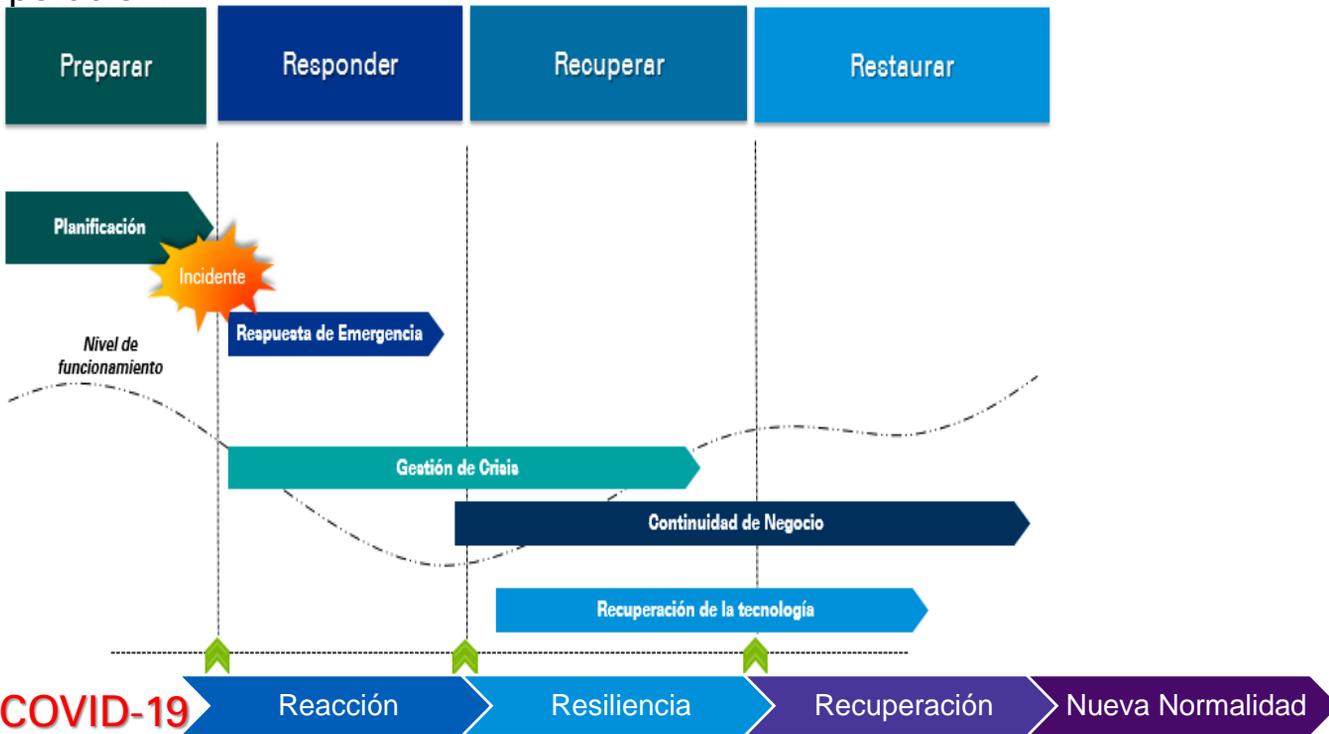
**Debe considerar proveedores y otras partes interesadas.**

**Se evita improvisar ante una contingencia.**

# Plan de Continuidad del Negocio



El Plan de Continuidad del Negocio (PCN), establece protocolos que permiten integrar y coordinar todos los aspectos del cronograma del evento de recuperación.



## ¿Cual es el objetivo del PCN?

Preparar a las organizaciones para prevenir y responder a incidentes disruptivos relacionados con desastres naturales, tecnología de la información, terrorismo, pandemias u otros eventos de riesgo, asegurando la continuidad de sus operaciones críticas en servicios mínimos hasta que sea posible restaurar la actividad normal.

## Principales pilares

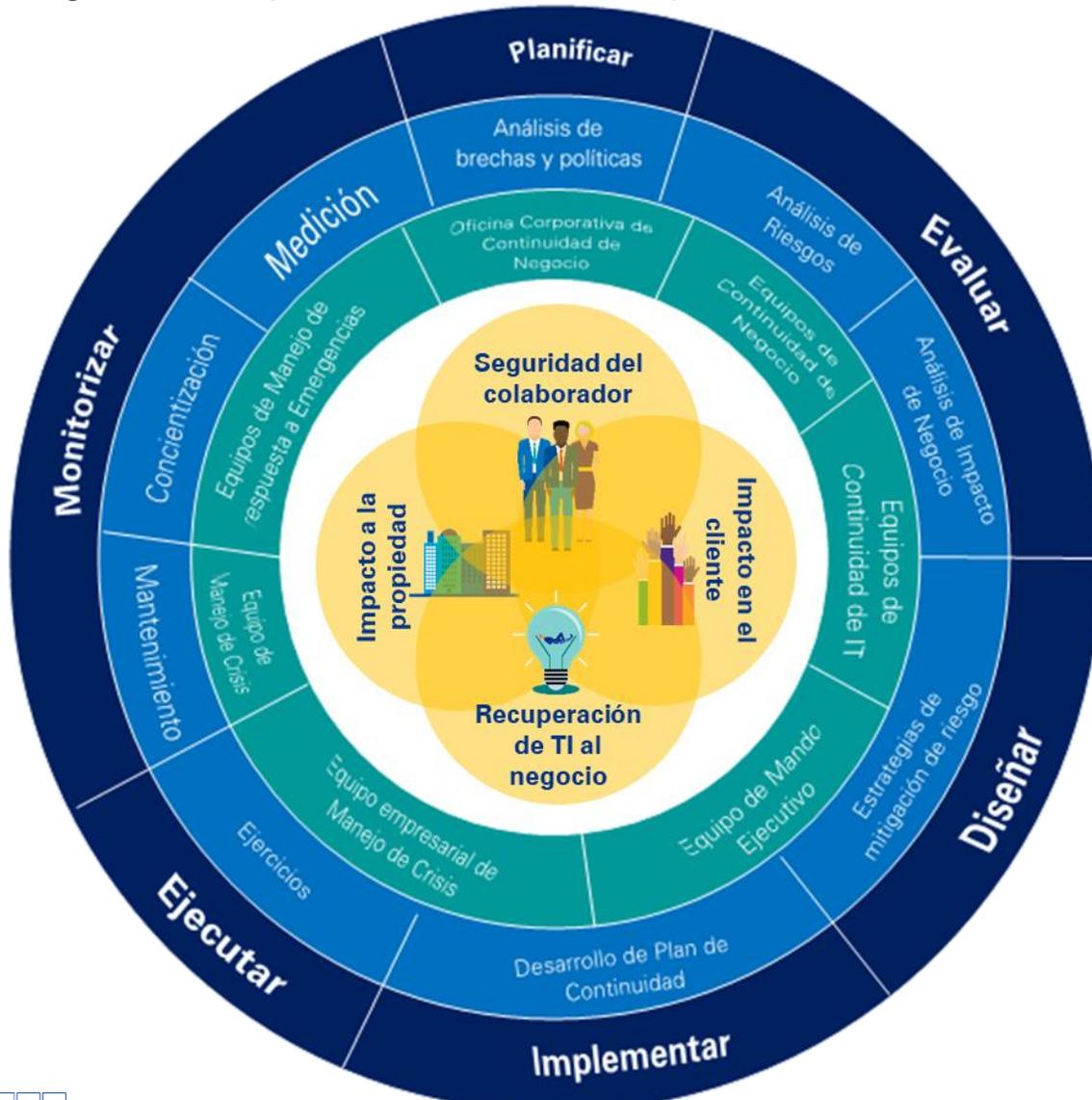
- **Salvaguardar a las Personas**
- **Impacto en el cliente**
- **Impacto a la propiedad**
- **Reanudación del negocio**



# Metodología para una gestión de continuidad de Negocio

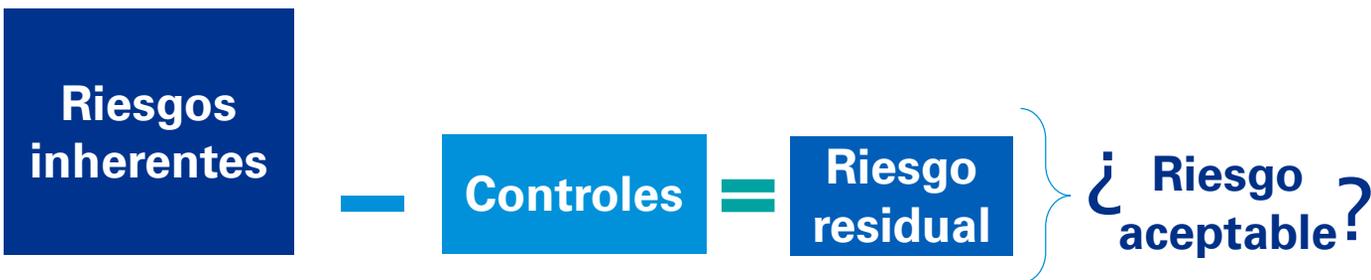
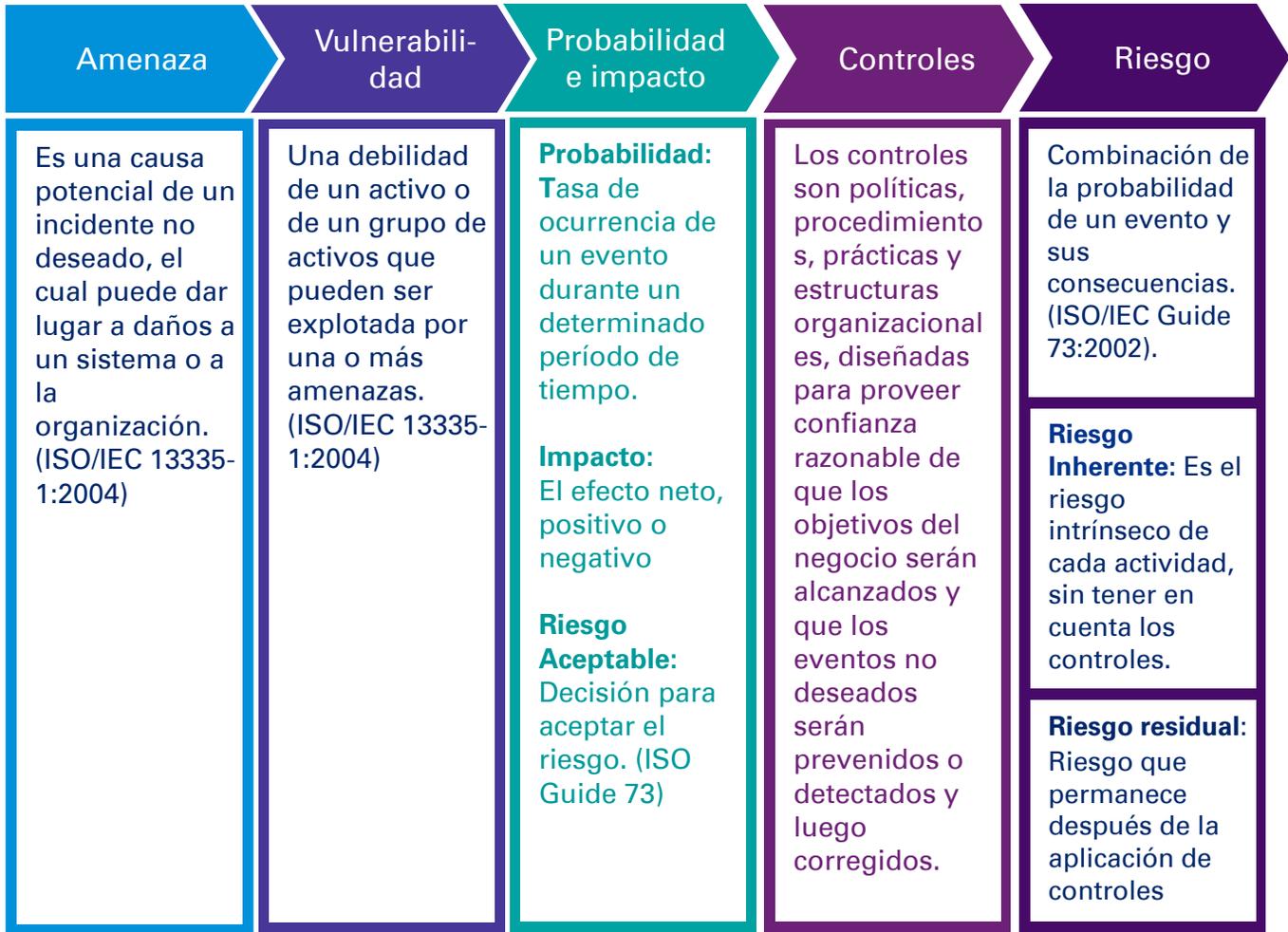


Existen varias metodologías y buenas prácticas desarrolladas mundialmente para gestionar la continuidad del negocio, tales como: Prácticas profesionales del Disaster Recovery Institute de los Estados Unidos (DRII), el estándar británico (BSI) y el más reciente publicado en el 2012 por la Organización Internacional de Estandarización (ISO 22301). Todas estas proponen un ciclo o metodología similar, que considera las fases que se detallan a continuación:



# Análisis de Riesgos de continuidad

## Conceptos básicos



# Análisis de contexto y escenarios de Riesgos

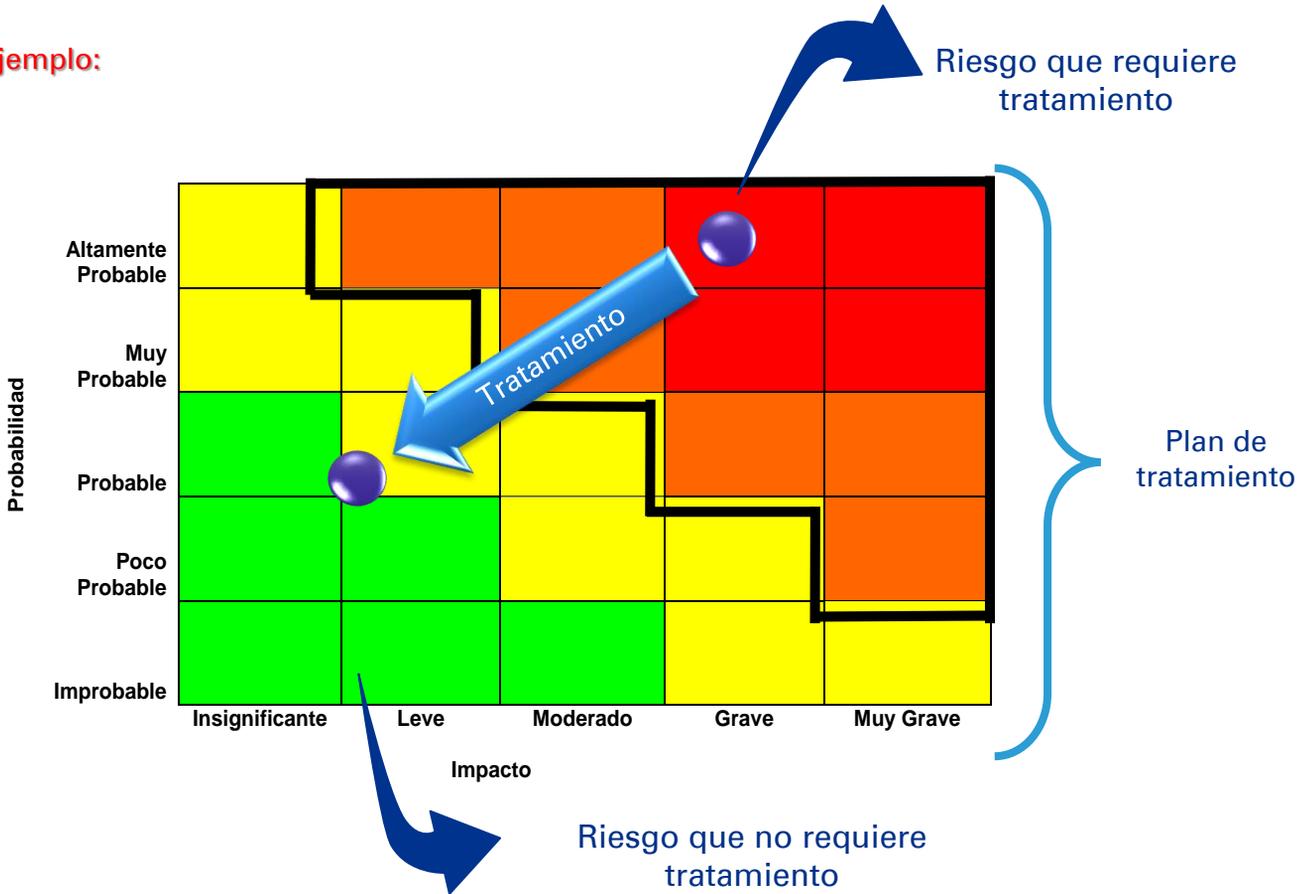


La organización debe analizar los aspectos externos e internos inherentes a la organización (contexto) y que afectan o podrían afectar su capacidad para lograr los resultados esperados de su Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio (escenarios de riesgo). Dentro de estos factores, se encuentran los siguientes:



# Valoración del Riesgo

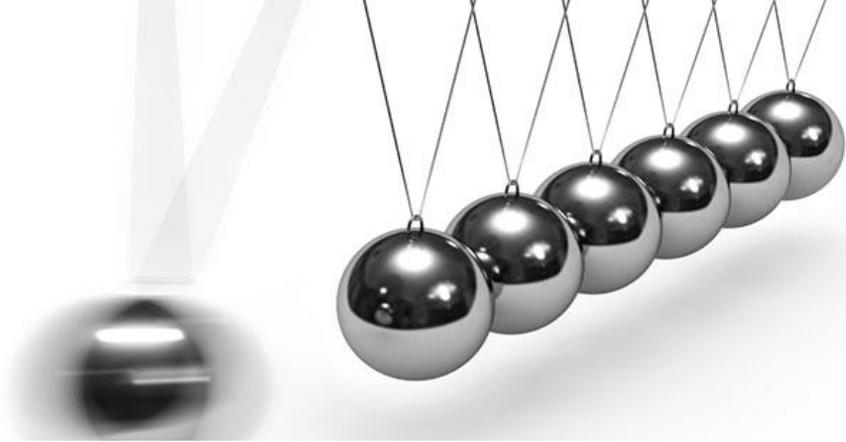
**Ejemplo:**



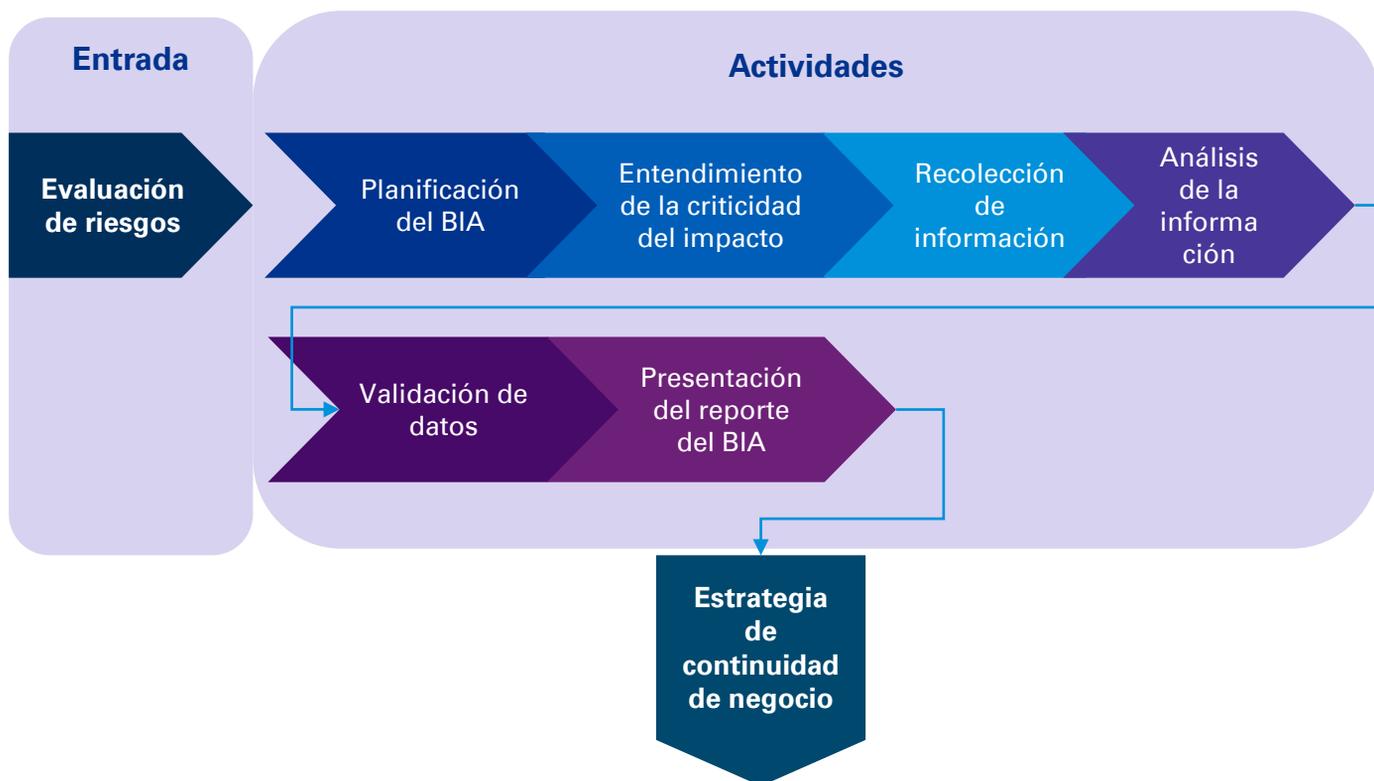
La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso formal de valoración del riesgo documentado que sistemáticamente identifica, analiza y evalúa el riesgo de incidentes disruptivos a la organización. Dentro de estas actividades se incluye:

- Definir y revisar periódicamente el apetito al riesgo de la organización.
- Identificar riesgos potenciales basado en la probabilidad, nivel de exposición, posibles pérdidas y consecuencias / impactos.
- Identificar actividades y alternativas para la reducción / mitigación de riesgo y controles para prevenir o minimizar el efecto de pérdidas potenciales.
- Evaluar la efectividad de los controles.
- Confirmar con la alta administración los niveles de aceptabilidad de riesgo.

# Análisis de Impacto al Negocio (BIA)



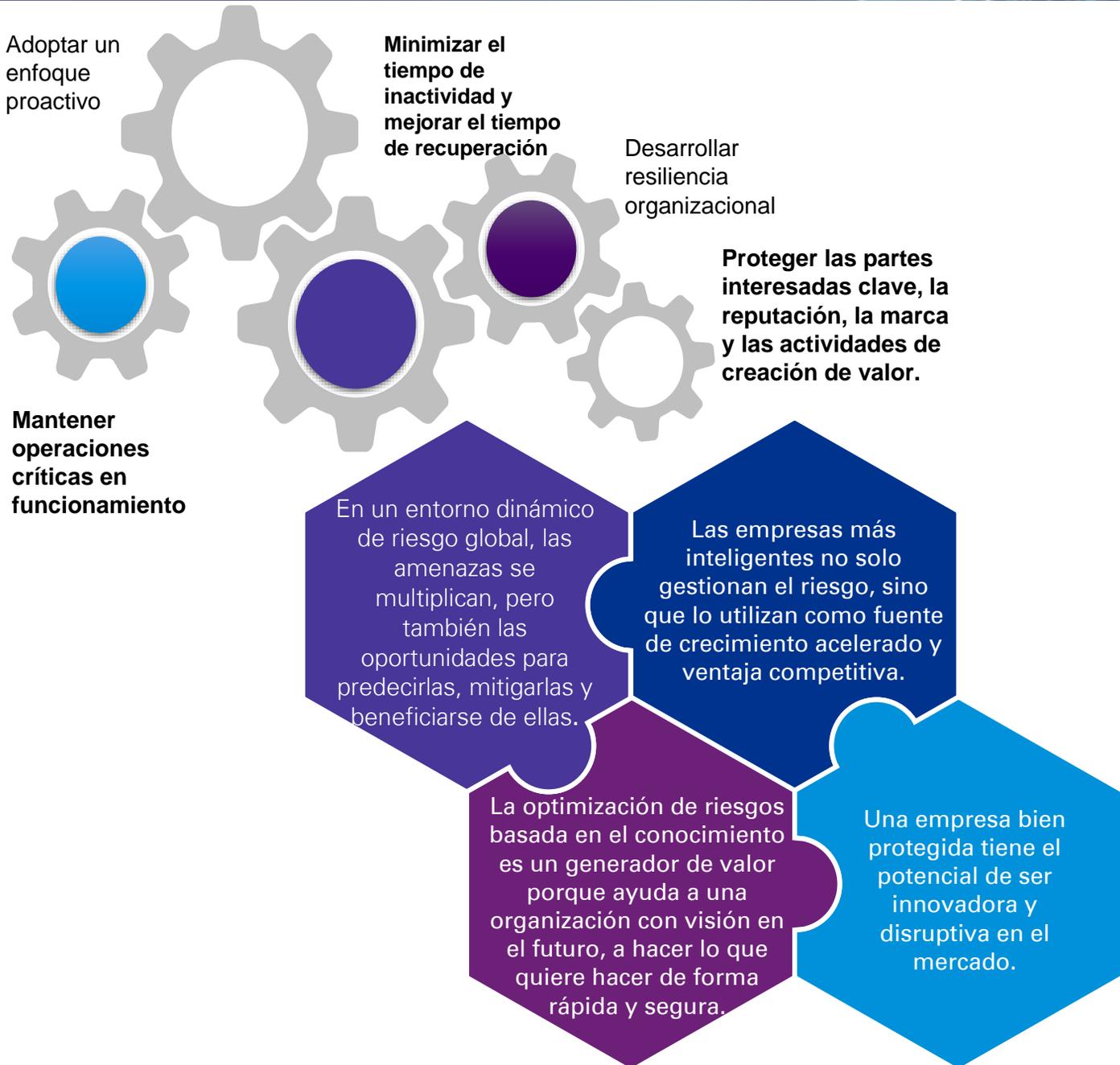
Elaborar un Análisis de Impacto al Negocio (BIA), permite **identificar los impactos** que pueden resultar de trastornos y desastres, afectando la organización y los procesos claves. En esta etapa se utilizan técnicas y herramientas para **cuantificar y calificar los impactos de negocio**.



## Ejemplo de impactos:

- **Pérdida de ingresos**
- **Gastos extras**
- **Penalizaciones**
- **Daño a la reputación**
- **Demora en recolección**
- **Pérdida de productividad**
- **Impacto a la seguridad**
- **Impactos ambientales**

# Rol de la Gestión de la Continuidad en la Protección de la marca



# Evolución de las mejores prácticas para la gestión de la Continuidad del Negocio

Gestionar la Continuidad del Negocio se ha convertido en una actividad sumamente relevante durante los últimos 25 años, debido a los impactos que distintos eventos han provocado a países, empresas, y sociedad en general; es por esto que han surgido una serie de marcos o estándares de buenas prácticas para guiar esta actividad a nivel mundial:



# ¿Estamos preparados para...



Robo



Explosión



Tormenta tropical



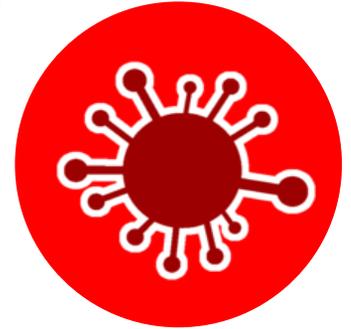
Atentado de bomba



Caída de avión



Apagón



Pandemia

?

Las organizaciones deben realizar una revisión detallada y periódica de los distintos o posibles escenarios o riesgos que podría impactar a la entidad, ya que muchas veces se podrían omitir eventos por considerarse remotamente probables, sin embargo, ante la materialización de alguno de estos, la entidad podría verse fuertemente impactada, por lo que es importante hacer las siguientes preguntas:

## Sabemos:

Cómo reaccionar?

Cuál protocolo seguir?

Qué hacer si llega a pasar?

A quién informar?

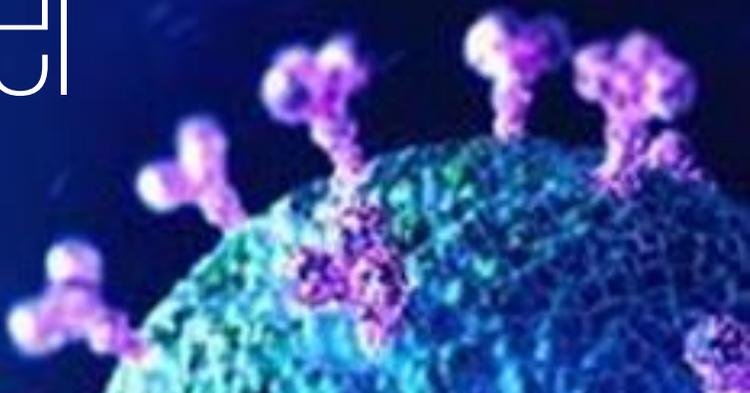
Cómo mitigar el impacto?

Quién es el encargado (a)?

Cuánto va a tomar la recuperación?



# Acerca del estudio



# Acercas del estudio

## Participantes



80 empresas participantes de países Centroamericanos, México, Estados Unidos y el Caribe

## Tamaño de la empresa encuestada



70% de las empresas encuestadas cuentan con más de 100 colaboradores

## Sector de la empresa encuestada

83% corresponde al sector empresarial privado



2% Micro (1 a 5 colaboradores)



15% Pequeña (6 a 30 colaboradores)



13% Mediana (31 a 100 colaboradores)

## Actividad económica de la empresa encuestada



33% Servicios



12% Banca y finanzas



11% Industria y Manufactura



7% Turismo



7% Alimentos y bebidas



5% Comercio y Detalle



5% Telecomunicaciones



3% Educación

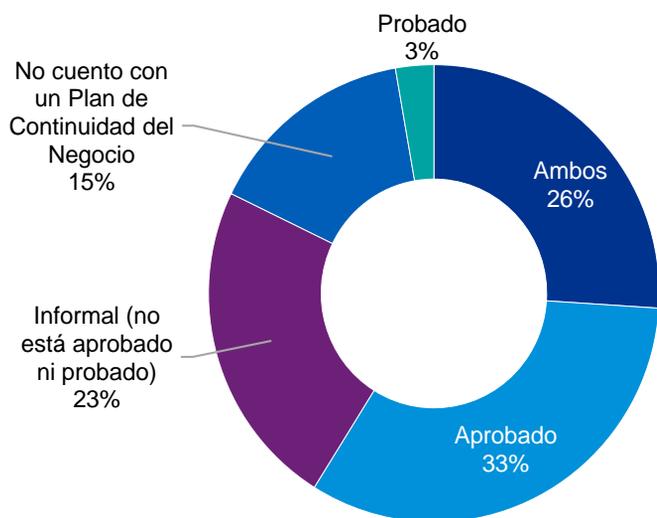




# Principales Resultados



## Formalización de la continuidad del negocio en las empresas



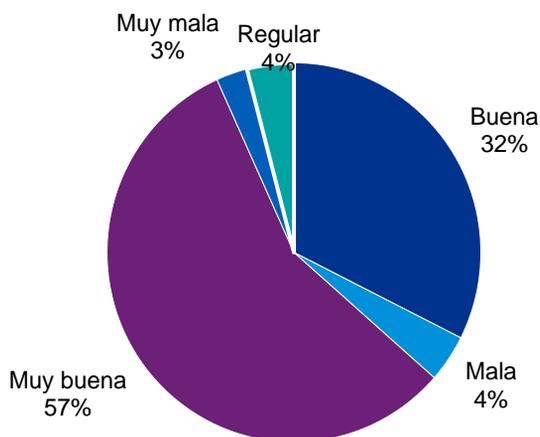
62% de las empresas participantes cuentan con un plan de continuidad formalizado, (aprobado y/o probado), **sin embargo**, sólo el 3% lo había puesto a prueba antes de la crisis

## Calificación de la reacción inicial empresarial ante la crisis provocada por el COVID-19

### Reacción ante la crisis:

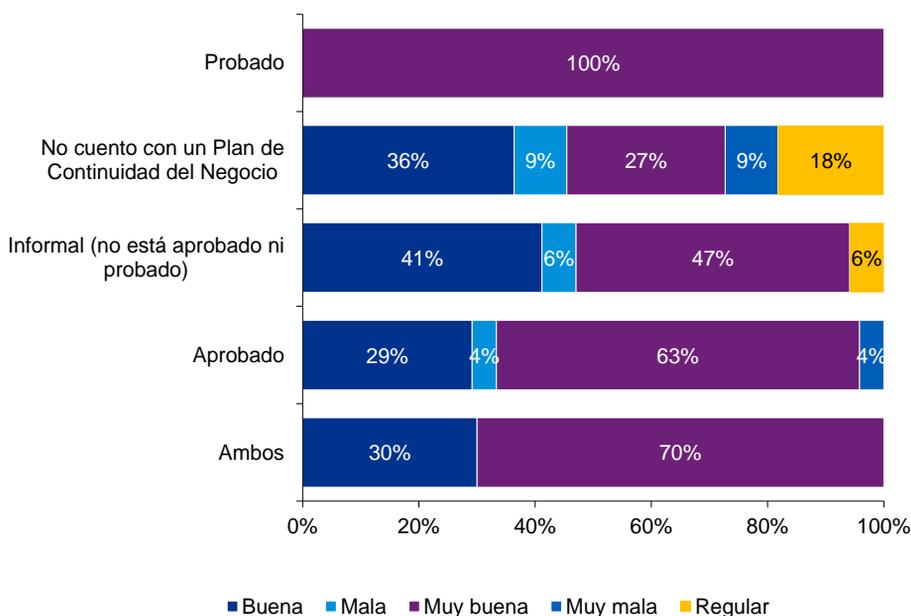
La reacción es la primera fase de la evolución de la crisis, considerada muy importante, ya que en ella las empresas toman las decisiones que definirán su futuro a corto, mediano y largo plazo.

Una mala reacción puede ser la causa del cierre temporal o permanente una empresa. //



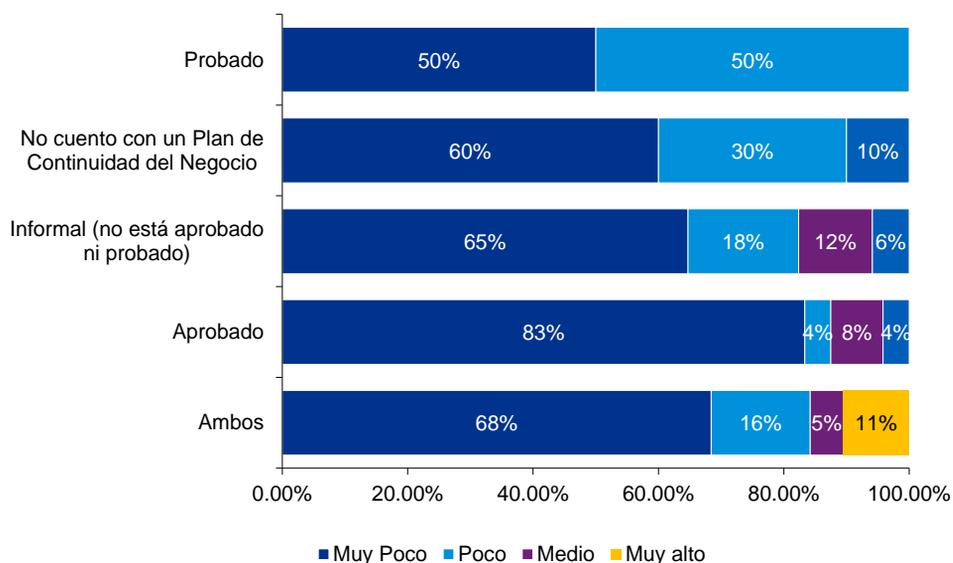
## Formalización de la continuidad del negocio en las empresas

### Formalización de la continuidad del negocio y la calificación de la reacción inicial ante la crisis



95% de las empresas participantes con un plan de continuidad formalizado (aprobado y/o probado), califican su reacción inicial ante la pandemia como: buena o muy buena.

### Esquema de la continuidad del negocio empresarial y su impacto en la reputación

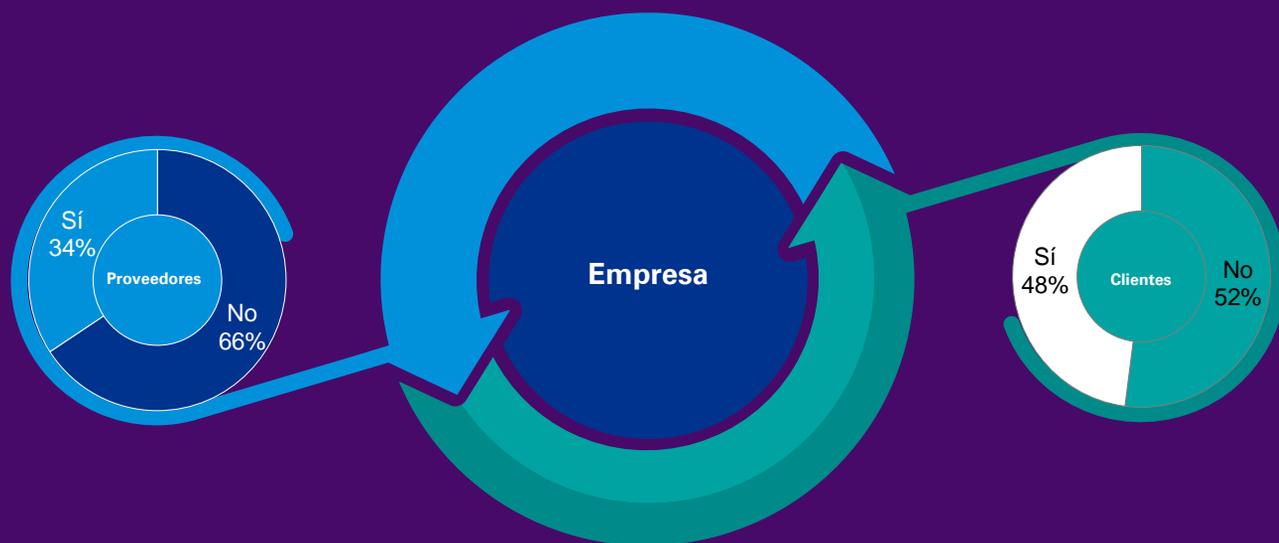


9 de cada 10 que indicaron tener una planificación formalizada de la continuidad del negocio, señalaron tener muy poco impacto en su reputación.

# Planificación de la continuidad del negocio a lo largo de la cadena de valor empresarial

66% de las empresas encuestadas indican no conocer si sus **proveedores** cuentan con un plan de continuidad del negocio.

52% de las empresas encuestadas no conoce si sus **clientes** cuentan con un plan de continuidad del negocio.



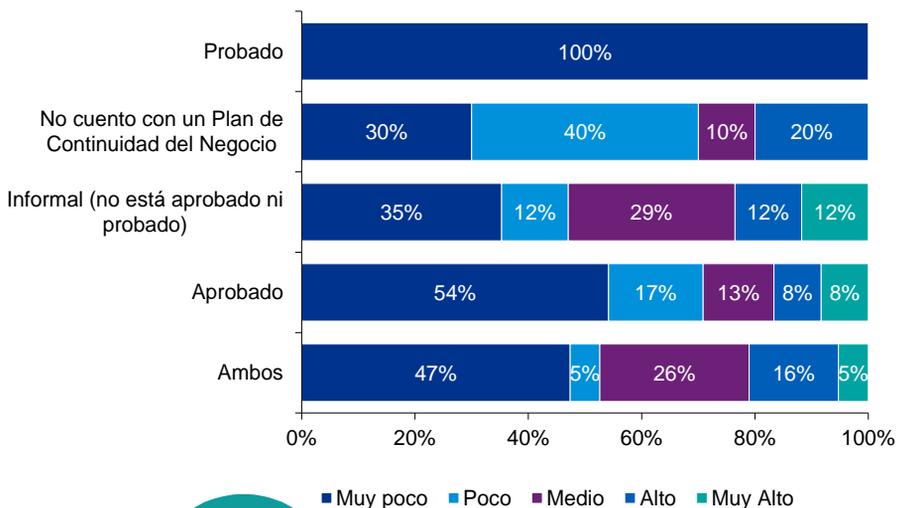
Sólo el 10% de las empresas participantes indicaron tener un esquema formalizado de gestión de la Continuidad de Negocio y conocer si sus proveedores cuentan con un Plan de Continuidad de Negocio, señaló que la afectación en el abastecimiento fue muy alta.

El 64% de los encuestados que indicaron no conocer si sus proveedores cuentan con un Plan de Continuidad de Negocio y además cuentan con un esquema informal para la continuidad del negocio señaló que la afectación en el abastecimiento fue entre media (36%), alta (14%) y muy alta (15%).

Las actividades económicas que indicaron mayor afectación en el abastecimiento correspondieron al sector de Turismo, Comercio y detalle.

## Impacto en la cadena de abastecimiento

### Esquema de la continuidad del negocio empresarial y su daño en el abastecimiento



5 de cada 10 empresas presentan un esquema formal de continuidad del negocio, por lo que indican pocos o menos daños, en sus abastecimiento a clientes

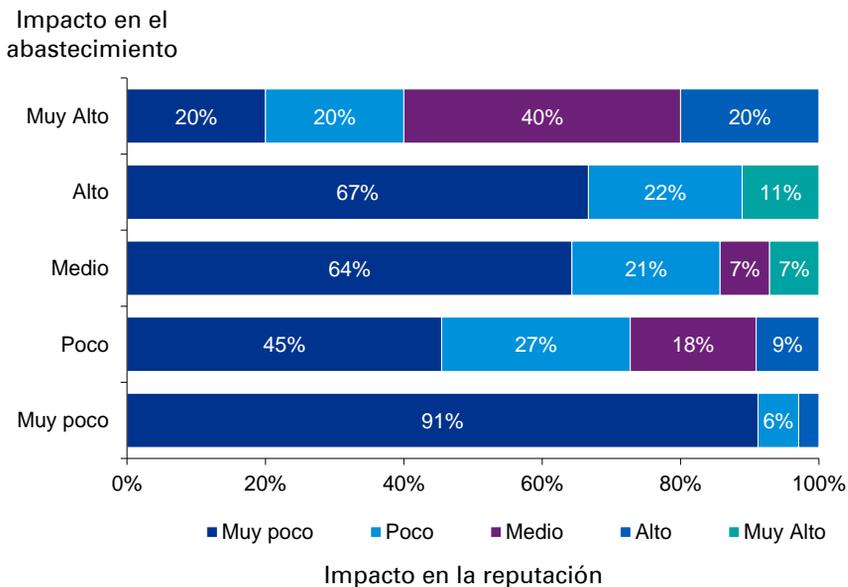


Impacto en el abastecimiento

60% de las empresas encuestadas que indicaron tener un impacto muy alto en el abastecimiento, indicaron tener un impacto medio u alto en la reputación

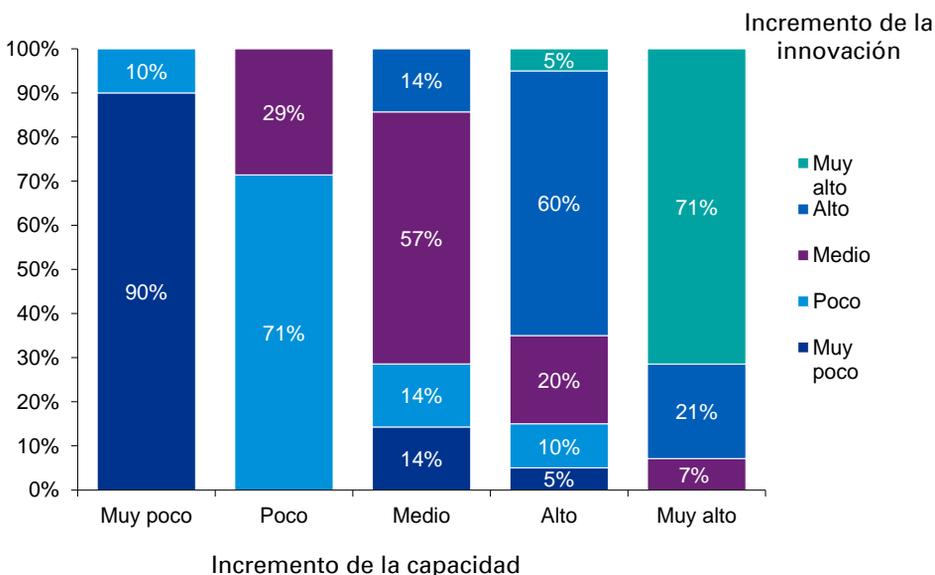
1 de cada 3 que indicó tener un impacto Alto en el Abastecimiento también indicó tener un impacto Muy Alto en el Servicio al cliente.

### Daño en el abastecimiento e impacto en la reputación



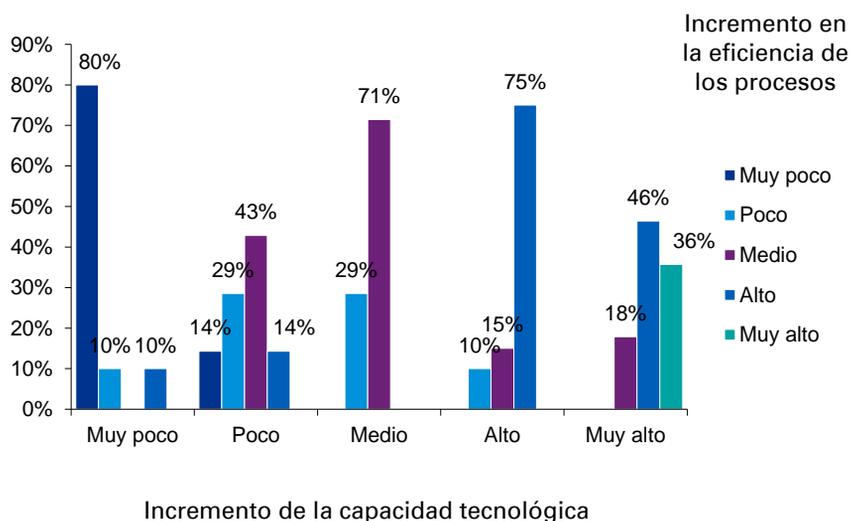
Impacto en la reputación

## Incremento de la capacidad tecnológica y de la innovación en las empresas como impacto positivo de la crisis



7 de cada 10 de las empresas que indicó tener un incremento en la capacidad tecnológica, señala un incremento en la innovación.

## Incremento de la capacidad tecnológica y efectividad de los procesos



82% de las organizaciones que indican tener un incremento muy alto en la capacidad tecnológica, también señalan tener un impacto alto o muy alto en la eficiencia de los procesos.

# Acciones de continuidad implementadas en las empresas para ser resilientes ante la crisis



**Nota.** Es una pregunta de respuesta múltiple, por lo que los resultados no suman el 100%.





01

40% considera que ha habido un impacto **muy alto** en el incremento de la **capacidad tecnológica**.

02

56% considera que ha habido un impacto **alto o muy alto** en el incremento de la **innovación**.

03

75% de los encuestados que consideran un incremento **alto** en la capacidad tecnológica también indican un alto impacto en la **eficiencia de sus procesos**.

04

45% considera que ha habido un impacto **muy alto** en la **flexibilidad laboral**.

05

50% considera que ha habido un impacto **alto o muy alto** en la **calidad de vida**.

# Impactos negativos derivados de la crisis

Derivado de la crisis, se presentan algunos de los impactos negativos en donde las organizaciones se pueden ver perjudicadas. Cada una de las acciones que decida y ejecute la organización, impactará tanto en sus clientes internos como externos, y estos a su vez en el servicio al cliente, la capacidad de hacerle frente a sus compromisos financieros, así como la “marca” a nivel reputacional también.



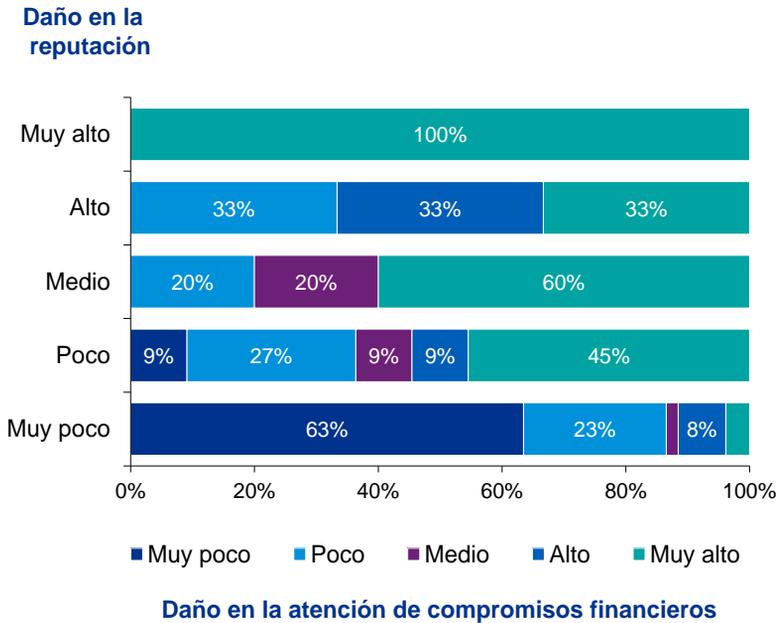
1 de cada 3 de las empresas que indicaron tener un impacto muy alto en el servicio al cliente, indicaron tener un impacto muy alto en su reputación.



100% de las empresas que indican un impacto muy alto en la reputación, también indican un daño muy alto en la atención de compromisos financieros

# Otros Impactos en la reputación

## Daño en la reputación e impacto en la atención de compromisos financieros

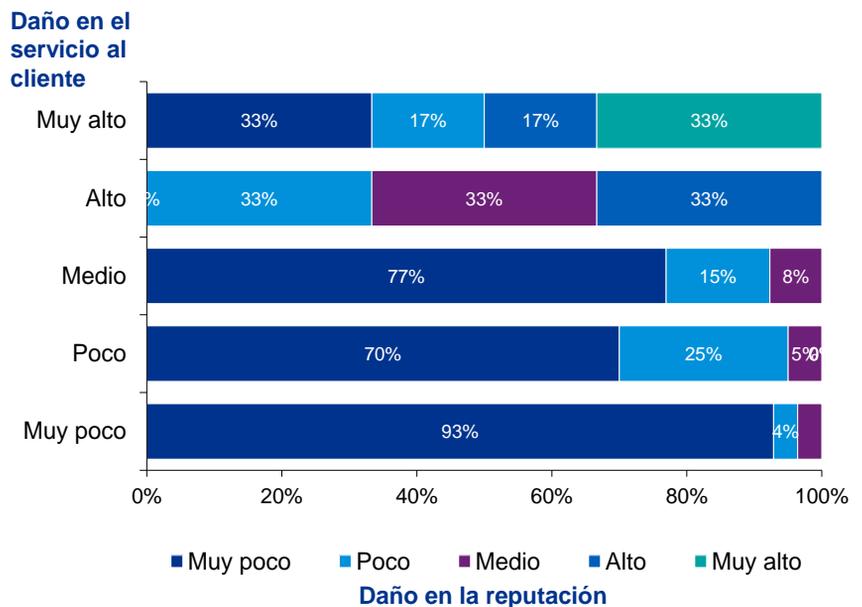


El 100% de las empresas que indican un impacto muy alto en la reputación, también indican un daño muy alto en la atención de compromisos financieros

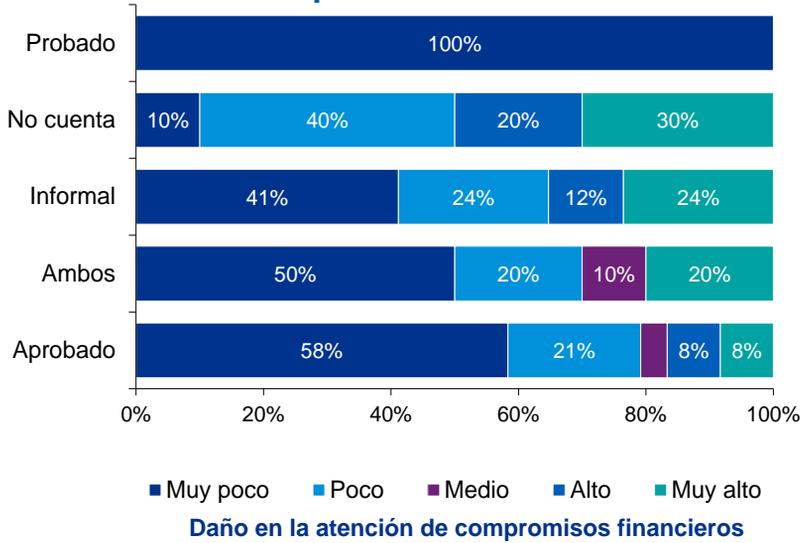
## Daño en el servicio al cliente e impacto en la reputación



1 de cada 3 de las empresas que indicó tener un impacto muy alto en el servicio al cliente, indicaron tener un impacto muy alto en su reputación.



## Esquema de continuidad e impacto en la atención de compromisos financieros

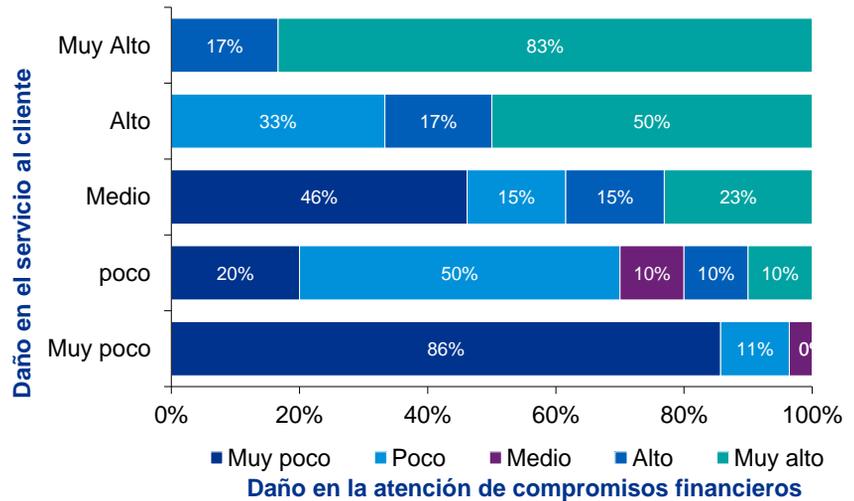


100% de las empresas que indican tener un esquema de continuidad del negocio "probado", señalan tener muy poco impacto en la atención de compromisos financieros, mientras

que el 30% de los que no cuentan con un plan formal de continuidad, indican tener un muy alto impacto en la atención de compromisos financieros

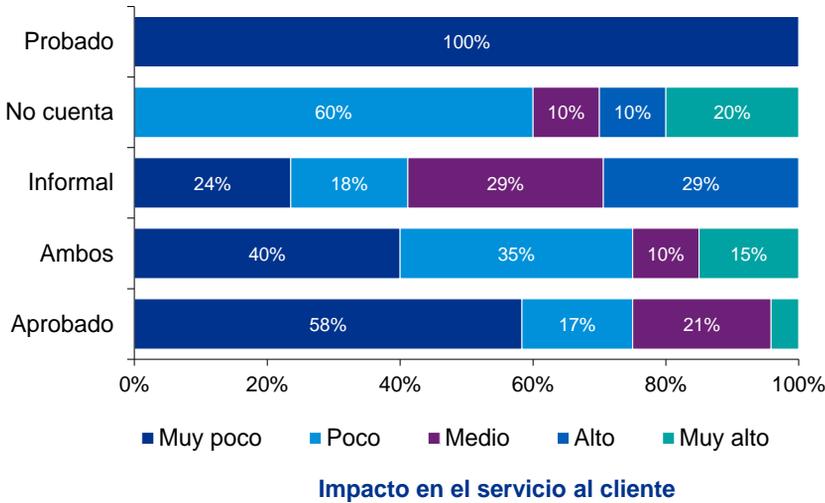
## Daño en el servicio al cliente e impacto en la atención de compromisos financieros

83% de las empresas que indican tener un muy alto impacto en el servicio al cliente, indican tener un muy alto impacto en la atención de compromisos financieros





## Esquema de continuidad e impacto en el Servicio al Cliente



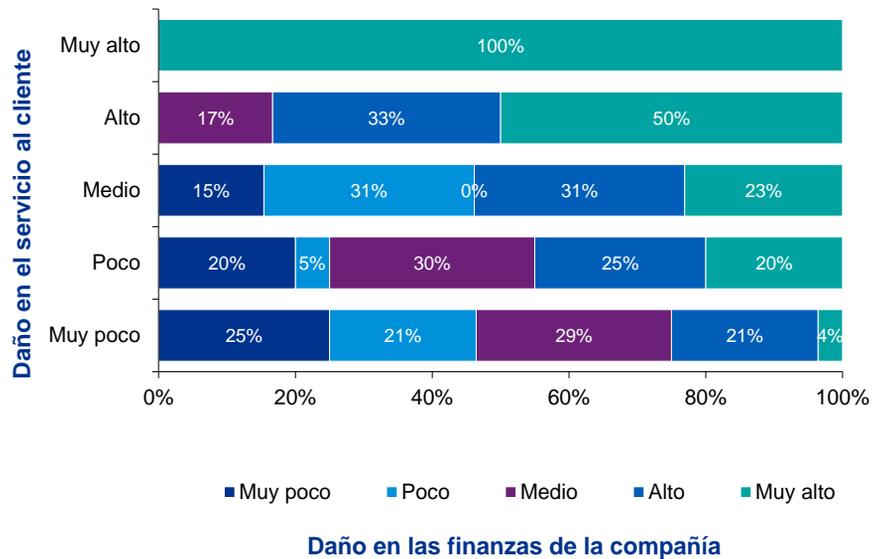
100% de las empresas que indicaron tener un esquema de continuidad forma y probado, señalan tener muy poco impacto en el servicio al cliente,

mientras que el 20% de los que no cuentan con un plan de continuidad del negocio indicaron un impacto muy alto en el servicio al cliente.

La industria de servicios reportó el mayor impacto negativo en servicio al cliente.



## Daño en el servicio al cliente e impacto en las finanzas de la compañía



100% de las empresas participantes que indicaron tener un impacto muy alto en el servicio al cliente, también indicaron un impacto negativo muy alto en sus finanzas

Las industrias con mayor impacto negativo en las finanzas y atención de compromisos financieros corresponde a Turismo y Servicios.





# ¿Es suficiente un Plan de Continuidad del Negocio para enfrentar una crisis como la actual?

- **Si bien más de la mitad de los participantes indican tener un plan de continuidad del negocio formalizado, de estos sólo un 3% indicó haber probado su plan de continuidad antes de la crisis.**

- **Para quienes habían probado su plan de continuidad del negocio antes de la crisis, se observaron resultados muy positivos en la mayoría de las consultas, tales como:**

- 100% consideró la Reacción inicial como muy buena
- 100% consideró que el impacto en el abastecimiento fue muy poco
- 100% consideró que el daño en la atención de compromisos financieros fue muy poco
- 100% consideró muy poco impacto en el servicio al cliente.



- **Por el contrario, las organizaciones que indicaron no tener un plan de continuidad del negocio formalizado, mostraron resultados menos favorables en algunas de las consultas, tales como:**



- 18% consideró la reacción inicial como regular, un 9% muy mala y un 9% mala.
- Un 11% consideró un impacto muy alto en el abastecimiento, un 12% alto y un 29% medio.
- Un 30% consideró el impacto en la atención de compromisos financieros como muy alto.
- Un 45% evaluó el daño en las finanzas de la compañía como muy alto.
- Un 20% consideró un impacto muy alto en el servicio al cliente.

- **Si bien, un Plan de Continuidad del Negocio no garantiza que todas las empresas en distintas industrias puedan sobrevivir con éxito una crisis como la actual, si provee de herramientas y estrategias a las empresas para afrontar la situación con mayor resiliencia y disminuir a un nivel aceptable sus impactos.**



# Conclusiones y recomendaciones



# Conclusiones

Estamos atravesando una situación de incertidumbre con un gran impacto humano y económico inducido por la pandemia del COVID-19, el cual continúa, y los ciudadanos, las empresas y los gobiernos están aprendiendo a responder a un fenómeno global sin precedentes.

Algunas industrias han tenido un impacto más severo, las cuales no van a volver a operaciones normales en el corto y mediano plazo. La afectación en las cadenas de abastecimiento, ha generado dudas sobre la capacidad de continuar operaciones en algunos sectores, y este ha sido un elemento débilmente considerado en los planes de continuidad.

Un pilar de los planes de continuidad ha sido proteger a las personas, no obstante, a pesar de contar con planes de continuidad el impacto económico obligó a muchos negocios a cerrar, reducir jornadas y despedir personal, afectando directamente a las personas.

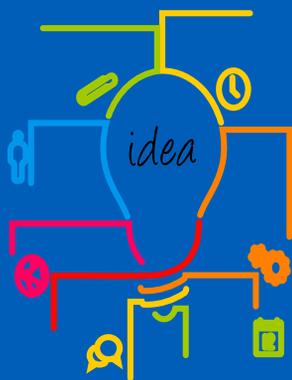


Se especula sobre la nueva normalidad, la cual no se vislumbra aún cerca, y por tanto las empresas deben mantenerse alertas para responder y adaptarse rápida y ágilmente a los cambios.

Los planes de continuidad son necesarios, pero no suficientes para proteger a los negocios; la inversión en la relación con el cliente en tiempos de dificultad es retribuida perdurando la lealtad del cliente. Las empresas que mantienen su ética, reputación, solidaridad y buen servicio al cliente durante los períodos de crisis prosperan y crecen.

Las empresas que toman medidas para proteger el valor de la marca, en lugar de simplemente tratar de sobrellevar la crisis, probablemente lo harán mejor. En cada recesión, algunas empresas utilizan la crisis para repensar la estrategia, identificar nuevas oportunidades de mercado, ajustar el portafolio de negocios e invertir en el futuro. Históricamente, a estas compañías les ha ido mejor durante la recesión y prosperan cuando llega la recuperación.

Los efectos de la pandemia están generando riesgos y oportunidades sin precedente para las empresas. Asimismo, la aceleración de la era digital habilita modelos de negocio innovadores y disruptivos que obligan a las empresas a planificar la continuidad de sus negocios en la nueva normalidad, el cual permita al mismo tiempo proteger su marca y crear valor.





# Recomendaciones



## Reacción

- Evalúe la efectividad de sus planes y estrategias de continuidad ejecutadas, y actualice el plan de acuerdo a los cambios en el modelo de negocio y operativo.
- Considere y evalúe los riesgos emergentes producto de las nuevas formas de operar y de la implementación no planificada de herramientas tecnológicas.
- Improvisar nunca es una buena estrategia, realice un análisis periódico de los escenarios y defina diferentes planes de acción.



## Resiliencia

- Las 5 principales estrategias para ganar resiliencia, de acuerdo con un sondeo de Altos Directivos realizado por KPMG MX son:
  - Construya relaciones cercanas con los clientes
  - Proteja la marca: busque la permanencia del negocio.
  - Mantenga la productividad del talento en trabajo a distancia
  - Retenga el talento
  - Enfóquese en la innovación y promuévala



## Recuperación

- Estabilice el negocio: priorice las necesidades para estar a flote durante la crisis.
- Tome medidas agresivas de gestión de gastos: Pronostique los ingresos y flujo de efectivo.
- Invierta en la digitalización del negocio.
- Esté cerca del cliente y busque medios para ayudarlo durante la crisis, esto permitirá construir la lealtad para la nueva normalidad.



## Planifique la Nueva Normalidad

- Repiense la estrategias para la recesión y más allá.
- Actualice el modelo operativo e invierta en mejorar el rendimiento
- Identifique mercados, oferentes, clientes, y canales claves para la nueva normalidad.
- Alinee las inversiones con la nueva estrategia (invierta para apoyar el crecimiento)
- Adáptese a las nuevas formas de hacer negocios, tal como un mayor uso de la interacción directa con el cliente en línea.



# Apéndices





# Preparación para posibles impactos a largo plazo

La pandemia por COVID-19 ha causado que las empresas reconsideren las capacidades de sus planes de continuidad del negocio (BCP), así como sus futuros modelos operativos, incluyendo los siguientes aspectos:

## Métodos flexibles de prestación de servicios

Utilizando algunas capacidades tecnológicas con las que ya cuentan las empresas, pueden ajustar la forma en la que se entregan los servicios, así como realizar alianzas con proveedores para la distribución de productos

## Actualización de plataformas tecnológicas:

Las empresas pueden aplicar tecnologías de comunicación de alta velocidad para garantizar la continuidad del negocio en una emergencia (5G)

## Desarrollar estrategias de BCM

El desarrollo de una variedad de planes de BCM antes de la crisis puede ayudar a minimizar el impacto en las operaciones

## Modos flexibles de trabajo:

El trabajo remoto ha sido una de las principales soluciones ante esta crisis, y ha demostrado variedad de beneficios, por lo que se utilizará se mantendrá.

## Desarrollar estrategias de gestión del efectivo:

La administración efectiva del flujo de caja, puede ayudar a las empresas a optimizar los recursos durante una crisis y ayudarlos a recuperarse más rápidamente



# Mejores prácticas durante crisis de salud pública



Establezca planes de contingencia para sitios de trabajo afectados

A



Establezca canales de comunicación eficaces, transparentes y receptivos

B



Rol de RH  
Tomar medidas para garantizar la reanudación segura de actividades

D



Salvague la seguridad de la información

E

# ¿Cómo aseguro la continuidad del negocio y la preparación para la nueva normalidad?

## Perspectiva Comercial



Analizar y actualizar el modelo y estrategia comercial que impacta las operaciones de front-office – mercadotecnia, ventas y servicio – para atender los cambios en patrones de consumo de forma inmediata y eficiente.

## Perspectiva Operativa



Identificar los impactos económicos actuales y analizar los procesos operativos implicados, para preparar soluciones proactivas ante el regreso a las actividades.

## Perspectiva Financiera



Analizar iniciativas de la cadena productiva y de capital en el negocio para la obtención de beneficios potenciales en los resultados financieros.

## Perspectiva Organizacional



Analizar las estrategias de desarrollo de habilidades para asegurar la continuidad del negocio a través de la retención de talento, gestión de costos de personal y *rightsizing*.

## Perspectiva Tecnológica



Identificar diferentes esquemas de trabajo considerando las nuevas plataformas tecnológicas enfocadas a: mantener los niveles de servicio al cliente, habilitando y expandiendo canales digitales; gestionando apropiadamente los accesos de los usuarios y analizando los impactos por nuevos Modelos Operativos Digitales (TOM).

# ¿Cómo podemos ayudar?



Crear valor mejorando la eficiencia del capital y liberando el capital de trabajo mermado por ineficiencias operativas

Optimizar el margen operativo mediante el análisis de costos y gastos, para la generación de ahorros en la cadena de suministro.



Actualizar y adaptar políticas, procesos, procedimientos e indicadores de control conforme a los lineamientos emitidos por las autoridades para el regreso a las actividades.

Diseñar el nuevo modelo operativo de las funciones comerciales e identificar qué actividades se pueden ejecutar de forma remota, presencial o eliminar



Mejorar la efectividad comercial mediante la definición de estrategias accionables a corto plazo de optimización del modelo comercial y el *mix* de productos & servicios.

Evaluar y reconfigurar la composición de la fuerza laboral alineado a la estrategia para mejorar la eficiencia financiera y operativa, asegurando la correcta adopción de los cambios y comunicarlo a la organización.



Preparar y gestionar el plan para regreso a las actividades con apego a la normatividad, logrando identificar talento crítico para la operación.

Habilitar y reforzar estrategias que permitan la operación por medios digitales, con autoservicio y escalabilidad, logrando identificar riesgos de exposición de información apoyado del control de cuentas de acceso. Definir esquemas dinámicos de gestión/integración con proveedores estratégicos.



Identificar componentes del programa de BCP que no se tienen habilitados actualmente.

Implementar indicadores de seguimiento, procesos y estándares para estabilizar la operación en el regreso. Identificar plataformas que puedan sustentar un Modelo Operativo Digital (TOM).

Diseñar estrategias digitales bajo una visión "end to end".



# Contáctenos

## Luis Rivera

T +506 2201-4171

E [lgrivera@kpmg.com](mailto:lgrivera@kpmg.com)

## Angélica Chavarría

T +506 2201-4130

E [achavarría@kpmg.com](mailto:achavarría@kpmg.com)

## Michael Azofeifa

T +506 2201-4130

E [michaelazofeifa@kpmg.com](mailto:michaelazofeifa@kpmg.com)



## KPMG Costa Rica

Edificio KPMG  
Boulevard Multiplaza  
San Rafael de Escazú, Costa Rica  
T +506 2201- 4100  
[kpmg.co.cr](http://kpmg.co.cr)

Esta propuesta ha sido realizada por KPMG S.A., sociedad anónima costarricense y una firma miembro de la red de firmas independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International") una entidad suiza, y está en todos los aspectos sujeta a la negociación, acuerdo y firma de una carta convenio o contrato específico. KPMG International no provee servicios a clientes. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o comprometer a KPMG International ni a ninguna otra firma miembro frente a terceros, ni KPMG International tiene autoridad alguna para obligar o comprometer a ninguna firma miembro.

© 2020 KPMG S.A., sociedad anónima costarricense y firma miembro de la red de firmas miembros independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International") una entidad suiza. Todos los derechos reservados.

El nombre y logotipo de KPMG son marcas registradas por KPMG Internacional.

