



XX
**CONGRESO NACIONAL DE
FONDOS DE EMPLEADOS**

REACTIVACIÓN - GESTIÓN DE RIESGOS - INNOVACIÓN
DESAFÍOS PARA CONSTRUIR PAÍS



CARTAGENA
SEP 30 - OCT 1 DE 2021



Gestión de Riesgos en el contexto local

¿Qué tan resiliente está siendo su empresa ante los riesgos globales?

Acciones prácticas para implementar en sus operaciones



¿Qué tan resiliente está siendo su empresa ante los riesgos globales?

Acciones prácticas para implementar
en sus operaciones

COVID-19

Su impacto en la economía

La pandemia actual de COVID-19 ha causado **interrupciones en todos los sectores** con diversos grados de impacto. Es hora de que las empresas evalúen, se recuperen y respondan rápidamente a través de numerosos obstáculos y desafíos que se interpondrán en el camino.

94%

De las compañías Fortune 1000 están viendo interrupciones en la cadena de suministro por efecto del coronavirus.

El coronavirus aumenta los temores de interrupciones en el suministro de medicamentos en los EE. UU.

14%

de las instalaciones que fabrican componentes activos para la industria farmacéutica está en China.

79%

De las Juntas Directivas afirman que sus compañías no están preparadas para enfrentar un evento de crisis.

* Fuente: EY Global Risk Survey 2020

1.3%

sería el impacto del crecimiento global de este año por la propagación del virus a regiones fuera de Asia, advirtió Oxford Economics

Esto equivale a

\$1.1

trillones en pérdidas de ingreso.

Garantizar la **continuidad del negocio** y cumplir con el Gobierno Nacional

Reforzar las medidas, en pro del cuidado y bienestar de nuestra gente, nuestros clientes, nuestras familias y la comunidad en general. En **EY Colombia** hemos definido:

1. Protocolos de teletrabajo.
2. Tecnología que permita realizar reuniones, trabajo en equipo e intercambio de información de manera ágil y efectiva.
3. Adaptar la oferta de servicios, para atender las necesidades de los clientes durante este periodo de incertidumbre.
4. Campañas de comunicación para mantener a los colaboradores y clientes informados sobre los cambios, avances y recomendaciones.
5. Estamos enfocados en trabajar con nuestros clientes en el análisis y la contingencia frente a los efectos del COVID-19

4.720

Total Recovered
68.324

3.056

Hubei China

827

Italy

429

Iran

66

Korea, South

55

Spain

48

France France

31

Washington US

22

Henan China

16

50.318 recovered

Hubei China

2.959 recovered

Iran

1.289 recovered

Guangdong China

1.249 recovered

Henan China

1.187 recovered

Zhejiang China

1.045 recovered

Italy

999 recovered

Hunan China

984 recovered

Anhui China

934 recovered

Jiangxi China



Gestión de riesgos en el contexto local

¡Bienvenidos!



26+ de experiencia profesional

Porf. Dr. Felipe A. Jánica Vanegas

- Contador Público de la Universidad Autónoma del Caribe
- DBA, Doctor of Business Administration de Maastricht School of Management, Holanda.
- Ph.D de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magna Cum Laude.
- Master of Philosophy de Maastricht School Management, Holanda. M.phil.
- Master in International Leadership de EADA. MIL
- Especialista en Finanzas de la Universidad del Norte
- Certificado internacional en IFRS por ICAEW
- Certificado internacional en Contabilidad Gubernamental. CIPFA
- Certificado en preparación de impuestos en el estado de Illinois, EE. UU..
- MBA escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Autor del libro Aunciado en mi columna, Artpiculos científicos Scopus Q3-Q2, libro Las NICSP en Español y de las diferencias entre IFRS, USGAAP y CoIGAAP.
- Profesor invitado de EADA, UESS, CESA.

Años de experiencia en entidades industriales, de servicios, medios y entretenimiento, químicos, ciencias de la salud, wealth management, retail, manufacturero, minero, financiero en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos.

Felipe es socio líder de *Assurance* en Latinoamérica Norte en EY. Ha liderado la práctica consultoría contable, financiera y de cambio climático y sostenibilidad en Latinoamérica y la práctica de aseguramiento en sector financiero en Latinoamérica Norte, hace parte del equipo técnico global de I afirma en temas relacionados con IFRS 1 y de comité técnico en temas relacionados con US GAAP e IFRS.

Ha estado a cargo de consultoría, auditorías y revisiones específicas bajo IFRS y US GAAP; asimismo, ha estado a cargo de proceso de conversión de los estados financieros a U.S. GAAP de importantes grupos económicos locales y latinoamericanos y preparándolos para el mercado de capitales local e internacional.

Áreas sobre las cuales debemos actuar en un contexto de riesgos globales



Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



Estructuración y gestión de crisis



Desde la perspectiva de riesgos sugerimos las siguientes acciones:



1. Plan de prevención:

Revisar y ajustar los lineamientos con respecto a los riesgos de salud de acuerdo con los estándares del Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Salud.



2. Plan de manejo de crisis:

Revisar y/o actualizar para estar preparados.



3. Actualización matrices de riesgos operativos:

identificar posibles impactos adicionales en la cadena de procesos así como las medidas de mitigación posibles para las diferentes unidades del negocio.



4. Plan de continuidad del negocio:

Buscar la minimización en tiempo e impacto de la materialización y los nuevos riesgos emergentes

Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



Gestión financiera y flujo de caja.



Operaciones de tesorería



Liquidez



Riesgo financiero

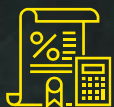


Impacto en el negocios

Impactos	Desafíos	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> Limitada interacción física en los equipos de tesorería (ausencias, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuenta la compañía con la tecnología y canales de conexión remota? 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer un inventario de PC portátiles disponibles para proveerlos a sus empleados y facilitar el uso de internet portátil. Negociar con su compañía de internet.
<ul style="list-style-type: none"> Incremento de necesidades de liquidez. Limitaciones en el fondeo y mercado de capitales. Cambios en el comportamiento de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se ha comunicado con sus bancos? ¿Ha establecido una actualización de sus políticas de liquidez? ¿Ha establecido contacto con sus proveedores y clientes para discutir alternativas de pago? 	<ul style="list-style-type: none"> Lidere la discusión con bancos. Actualice sus políticas de liquidez. Lidere las discusiones con sus proveedores y clientes.
<ul style="list-style-type: none"> Volatilidad de la TRM. Incremento de riesgo de crédito de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Ha pensado en instrumentos de cobertura? ¿Ha evaluado la exposición a pérdidas esperadas? 	<ul style="list-style-type: none"> Inicie negociaciones con bancos. Analice su exposición con modelos cuantitativos.
<ul style="list-style-type: none"> Ralentización de la cadena de suministros. Declive en el ciclo operativo. Efecto negativo por regionales y por países. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Están alineadas las áreas de compras, ventas y finanzas? ¿Ha analizado el impacto negativo en el "forecast"? ¿Tiene alternativas en su cadena de suministro? 	<ul style="list-style-type: none"> Lidere las comunicaciones entre áreas. Es momento de alzar la mano a su corporativo por posibles incumplimientos. Reevalúe su cadena de suministro.

¿Está su Compañía lista para responder a los desafíos del COVID-19?

Gestión financiera y flujo de caja. Evaluaciones sugeridas



Confianza financiera **FREX**



- Evalúe el impacto por posibles demoras en reportes financieros:
 - Analice el impacto de la contabilidad de costos extraordinarios como, desinfección, evacuación, etc.
 - Considere los requerimientos de las revelaciones en los estados financieros.
 - Evaluación de eventos subsecuentes.
 - Evaluaciones de *impairment* y otras estimaciones; medición a *fair value*; pérdidas esperadas.
- Proceso de cierre de EE. FF.: Evalúe la implementación de cierres automáticos y minimice los trabajos manuales. FREX



Procesos financieros y aplicaciones

- Digitalización de documentos con uso de tecnología para mejorar el trabajo remoto.
- Implementar Robotización de Procesos Automáticos. Para aliviar el trabajo rutinario y de oficina.



Sostenibilidad y creación de valor a largo plazo (LTV)

Actualizar las guías de cuidado de medioambiente, Salud y Seguridad en el trabajo son mandatorias.

- Esto incluye la seguridad a los ejecutivos de la compañía, cumplimiento de reglas de medioambiente y de salud a raíz del COVID-19.
- Administración y actualización de la cadena de suministros y de sostenibilidad asociada.



Soporte financieros y gobierno financiero

- Actividades de tesorería (financiación, coberturas, etc) en el contexto del actual desempeño y Desarrollo del Mercado de Capitales.
- Coaching a los comités de auditorías y juntas directivas respecto del impacto financiero de corto, mediano y largo plazo.



Contabilidad de transacciones complejas, IPO y Mercado de capitales

- Análisis de demoras en cumplimiento en reportes financieros.
- Foco en los impactos del COVID-19 en las proyecciones financieras.
- Planeación de escenarios de cara a reguladores.

Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



Impacto en la cadena de suministro

Las estructuras tradicionales de las cadenas globales de suministro no están preparadas para hacer frente con eficacia a este número creciente de interrupciones no planificadas.

Cadenas de suministro tradicionales



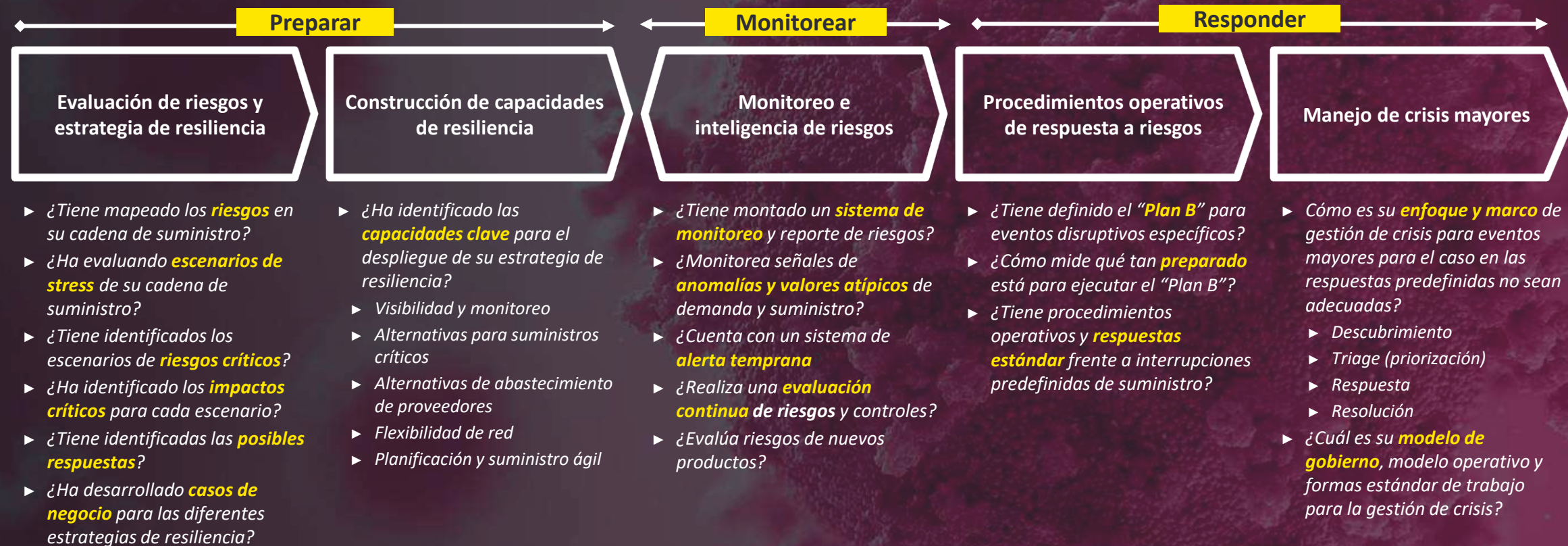
Efectos

- ▶ Concentración geográfica
- ▶ Concentración de proveedores
- ▶ Bajos niveles de stocks de seguridad
- ▶ Flexibilidad limitada
- ▶ Baja integridad, calidad y seguridad de datos
- ▶ Planes de contingencia anticuados
- ▶ Procedimientos de manejo de crisis no probados

La resiliencia no es inherente a las estructuras actuales de las cadenas de suministro

Impacto en la cadena de suministro

Algunas preguntas clave pueden ayudar a establecer qué tan resiliente es su cadena de suministro frente a una eventual interrupción local, regional o global.



Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



Estrategia del cliente y protección de marca

Asimetría informativa de mercado y clientes



Priorice la seguridad del cliente

- ✓ Adoptar un enfoque de "seguridad primero"
- ✓ Seguir los protocolos recomendados dentro de su industria para mantener la integridad de su producto o su servicio



Aumente la comunicación y participación del cliente

- ✓ Aumentar la frecuencia, la velocidad y el detalle de sus comunicaciones
- ✓ Iniciar o fortalecer los ejercicios de escucha y luego actuar de acuerdo con lo que aprende.



Enfoque todo su negocio en el cliente

- ✓ Invitar a que todas las partes de la organización hagan aportes para mantener los clientes cerca de su marca
- ✓ Delegar a las personas que tengan una conexión más cercana con los clientes



Acelerar innovación y la transformación digital

- ✓ Iniciar o acelerar procesos para automatizar elementos de la experiencia del cliente
- ✓ Considerar innovaciones no relacionadas con tecnología, evolucionar su producto, servicio y CX de acuerdo a la nueva realidad



Inicie la planificación y creación de escenarios

- ✓ Actualice sus modelos financieros con 3 posibles evoluciones de compras y márgenes de clientes en sus principales categorías de productos
- ✓ Sentar las bases para la recuperación de ventas



Mire hacia atrás para poder predecir el futuro

- ✓ Revisar el último reporte de ventas, margen y su marca en recesiones y crisis anteriores para contar con información para tomar las decisiones de hoy
- ✓ Actualice su memoria corporativa y reactive los colegas retirados que pueden dar información a sus equipos

Adopte un estilo de decisión ágil

Evolucionando los mensajes de tu marca



Adaptar la estrategia de marketing para proteger las ventas y la lealtad del cliente



Producto

- Anticipe grandes cambios en la combinación de productos a medida que los clientes cambian los comportamientos y reclasifican lo que es una compra "esencial" frente a una compra "discrecional"
- Revisar, posponer (o acelerar) nuevos lanzamientos de productos
- Segmente de acuerdo con la demografía de clientes prioritarios



Precio

- Considerar precios dinámicos en respuesta a fluctuaciones en la demanda.
- Tenga mucho cuidado con los aumentos de precios que pueden tener un potencial impacto negativo sobre la marca y la reputación.
A medida que fluctúan los ingresos personales y la confianza del cliente, elimine todas las barreras, y abra las opciones, para ayudar a los clientes a pagar por sus productos y servicios



Promoción y canales

- Las promociones, la estrategia de canales, y el presupuesto de marketing, tendrán que adaptarse para ubicar, comunicarse y luego vender a sus clientes en esta nueva situación.
- Considere la provisión digital, entrega a domicilio y consumo individual (versus actividades grupales)
- Las relaciones públicas receptivas y la gestión rápida de la reputación en línea y en los medios, serán vitales para mantener el perfil de sus productos y servicios.



Servicio al cliente

- Prepare a su personal (y aumente su capacidad) para esperar un gran volumen de consultas de los clientes sobre su producto o servicio, especialmente en cuanto a retrasos en la entrega
- Dar discreción (dentro de un marco) a quienes venden o prestan servicios a los clientes para que se detengan y fortalezcan la satisfacción y la lealtad del cliente.

Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



La Tecnología digital como un habilitador para la continuidad y recuperación de su compañía

“QUÉ HACER YA”

“CÓMO PREPARARNOS PARA LO QUE SIGUE”

1

Proteger a nuestros empleados y su productividad

- ▶ Habilitar entorno de trabajo virtual a gran escala
 - Dispositivos, accesos, conectividad
 - Habilitar plataformas de colaboración y comunicación
 - Proactividad en la seguridad
- ▶ Facilitar la adopción y cambio hacia nueva forma de trabajo

Priorizar



Usar lo actual y opciones creativas



Escalar



Escuchar y afinar

2

Estabilizar infraestructura, sistemas y procesos críticos

- ▶ Tener claridad respecto a qué sistemas y aplicaciones son más críticas para estabilizar, y luego priorizar el trabajo
- ▶ Identificar y probar posibles escenarios, incluyendo casos de uso extremos

3

Habilitar cambios hacia interacciones más demandadas por nuestros clientes y socios de negocio

- ▶ Upgrade de capacidades canales y procesos críticos para clientes y proveedores

4

Redefina prioridades ... pero mantenga el curso en las importantes

6

Entender implicaciones de la “nueva normal”

5

Enfocado y cercano a segmentos core de clients core y anticipar nuevas oportunidades

Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



Disputas legales y contractuales

Reclamación a aseguradoras

- Alcance de la cobertura y de las exclusiones

Teoría de la imprevisión

- Circunstancia extraordinaria, imprevista o imprevisible
- Contratos de ejecución sucesiva, periódica o diferida
- Revisión de las condiciones del contrato, por resultar excesivamente oneroso su cumplimiento
- Declaratoria judicial

Caso fortuito o fuerza mayor

- Circunstancia imprevista, que no es posible resistir, y es externa
- Impide el cumplimiento de las obligaciones contractuales, y se han tomado todas las medidas para poder cumplir
- Eximente de responsabilidad

Ley Aplicable

Terminar negociaciones

- La buena fe se presume
- La mala fe, la culpa o el conocimiento del hecho, debe probarse
- Indemnización de perjuicios

Avanzar negociaciones

- Renegociar condiciones, riesgos, indemnidades

Evento Material Adverso (MAE)

- Debe estar pactada en el contrato / autonomía de la voluntad
- Riesgos imprevisibles y sobrevinientes a la firma
- Rescindir el contrato / puerta de salida – o renegociación de sus condiciones

Condición resolutoria tácita

- Al incumplido no hay por qué cumplirle
- Terminación del contrato

Disputas legales y contractuales

Evaluación de riesgos contractuales, identificación de acciones preventivas y preparación de la controversia

Identificar ley aplicable, resolución de controversias, causales de suspensión, terminación, cláusula penal, indemnización

Entender el impacto en las operaciones, flujo de caja y desempeño financiero (pagos, covenants, cumplimiento de obligaciones)

Revisar si el contrato prevé eventos propios de caso fortuito o fuerza mayor, su duración y consecuencias

Pre-constituir pruebas / documentar decisiones / cuidar la comunicación

Documentar las medidas que se están tomando para buscar cumplir las obligaciones o mitigar la pérdida

Documentar las fuentes de la incapacidad de cumplir: decisiones de gobierno, de contrapartes en otros contratos (que tuvieron origen en qué), etc.

Identificar las obligaciones de notificación

Revisar coberturas contratadas en pólizas de seguros y procedimientos de reclamación

Generar alertas de causales para un Acuerdo de Reorganización

Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



Resiliencia frente a sus equipos de trabajo

Prepararse, sensibilizar y responder: resiliencia operacional en tiempos de crisis

Muchas compañías no están preparadas para manejar efectivamente su fuerza laboral ante el incrementos de circunstancias disruptivas no planificadas.

COVID-19 es solo una de las tantas disrupciones que están afectando la fuerza laboral en las empresas y que terminan impactando el desempeño de la misma. Hay que enfrentarla en este momento, pero no será la última amenaza. ¿Con cuanto tiempo contamos para la próxima?

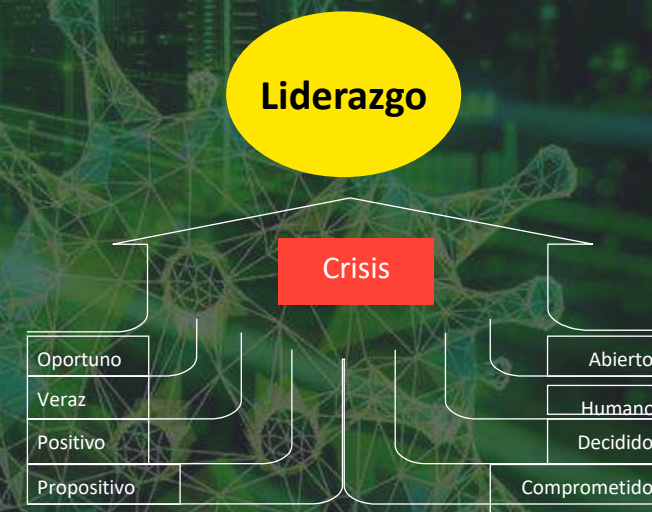
Ask a better question

¿Está su organización preparada para planificar su fuerza de trabajo derivados de esta crisis y de futuras crisis?

Resiliencia y agilidad necesitan ir de la mano de la estrategia de la fuerza laboral

- Productividad de la fuerza laboral
- Riesgo reputacional/marca
- Incremento de costos
- Fallas o brechas en la comunicación
- Viajeros frecuentes y riesgos en migración
- Instalaciones – trabajo inteligente
- Miedo a la incertidumbre

	Salud y seguridad en el trabajo	Productividad y costos	Viajeros de Negocios e inmigración	Estrategia de la fuerza laboral	Sitio y herramientas de trabajo
Retos de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados y contratistas que van al sitio de trabajo, pueden expandir la contaminación del virus. • Potenciales reclamos y riesgo reputacional (marca) por trabajadores que fallezcan o se enfermen culpando a la empresa. • Incremento de licencias y fueros de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costos y pérdidas debido a ausencias de salud, restricción de viajes y cuarentenas obligatorias o no planeadas. • Ausencias de la fuerza laboral debido a clausuras de los colegios. • Aumento de los costos de productos de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Entender dónde vive su fuerza de trabajo y planificar en el corto, mediano y largo plazo • Comunicar sus planes a los viajeros frecuentes • Viajeros frecuentes e incrementos de los riesgos migratorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Freno a las contrataciones por viajes internacionales e incertidumbre de mercado. Llenar las plazas de quienes están enfermos y en licencia • Miedo y ansiedad: ambiente abierto y de respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos legales por tener espacios laborales inseguros. Dudas sobre la colaboración y la productividad mientras se está trabajando de manera remota. • Nuevos hábitos de higiene y limpieza de espacios de trabajo • OCDE, empresas social y laboralmente responsables.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un mecanismo para que los empleados puedan presentar sus dudas y temores? • Tiene su empresa una estrategia para modificar operaciones de negocios y minimizer el impacto de sus viajes? • Tiene una estrategia clara de comunicación para informar a su fuerza de trabajo? • Qué tan resiliente es su fuerza de trabajo para enfrentar las mayores crisis? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un plan para mantener la productividad de su equipo de trabajo? Bonificaciones? Objetivos anuales? • Puede rápidamente identificar funciones críticas y no críticas y organizar su equipo de trabajo para ello? • Su fuerza de trabajo (incluyendo contratistas) están cubiertos en materia de salud? • Se pueden automatizar tareas manuales desde ya, anticipándose a futuros eventos disruptivos similares a Covid-19? 	<ul style="list-style-type: none"> • Está monitoreando a sus viajeros frecuentes, incluyendo aquellos que aún no han llegado a su destino final? • Cómo se afecta tributaria y laboralmente a los viajeros frecuentes? • Cómo se está preparando para las medias de inmigración que están siendo emitidas por los gobiernos para frenar el contagio del virus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, papel de los líderes, inteligencia emocional y perder el miedo a equivocarse. • Conexiones entre los equipos, espacios de innovación y creación para la crisis actual y futura Roles y retos de la gente. • Habilidades, conocimiento y flexibilidad para los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha puesto las herramientas necesarias para evitar que el virus se extienda? • Ha implementado el trabajo flexible, remoto y teletrabajo en su empresa para evitar el contagio? • Cómo hace que su equipo se sienta comprometido mientras está trabajando de manera remota?





Organización
Internacional
Del Trabajo

Para la OIT en un peor escenario estarían amenazados 25 millones de puestos de trabajo, lo que representaría una pérdida de ingresos laborales de USD3,4 billones

Recomendaciones:

- ✓ Proteger a los empleados en el lugar de trabajo
- ✓ Estimular la economía y el empleo
- ✓ Sostener los puestos de trabajo y los ingresos

2020

Derecho laboral -1950 -

Derecho laboral y crisis

Romper los paradigmas desde la necesidad y supervivencia

Medidas rápidas

- Generales (cuidados, viajes, SGSST, etc)
- Vacaciones (preaviso – 1 día)
- Jornadas de trabajo
- Teletrabajo/Flexibilidad
- Revisión de contratos

(artículos 50 y 480 CST)

- Futuras crisis
- Nuevos beneficios

Suspensión de contratos

- Artículo 51 (fuerza mayor o mutuo acuerdo)
- Definición de tiempo y obligaciones
- Ahorros ARL, prestaciones sociales (algunas),
- Aportes parafiscales, otros.
- Cierre hasta por 120 días (permiso previo)

Premisas

- ▶ No hay un solo camino para todos
- ▶ Retomando el sentido de lo humano
- ▶ Sentido común Vs. burocracia legal
- ▶ Creatividad/humildad/innovación
- ▶ No debe haber cabida para “egos”

Terminación de contratos

- Despidos colectivos/indemnización
- Pérdida de experiencia
- Restricciones/fueros
- Afectación de productividad

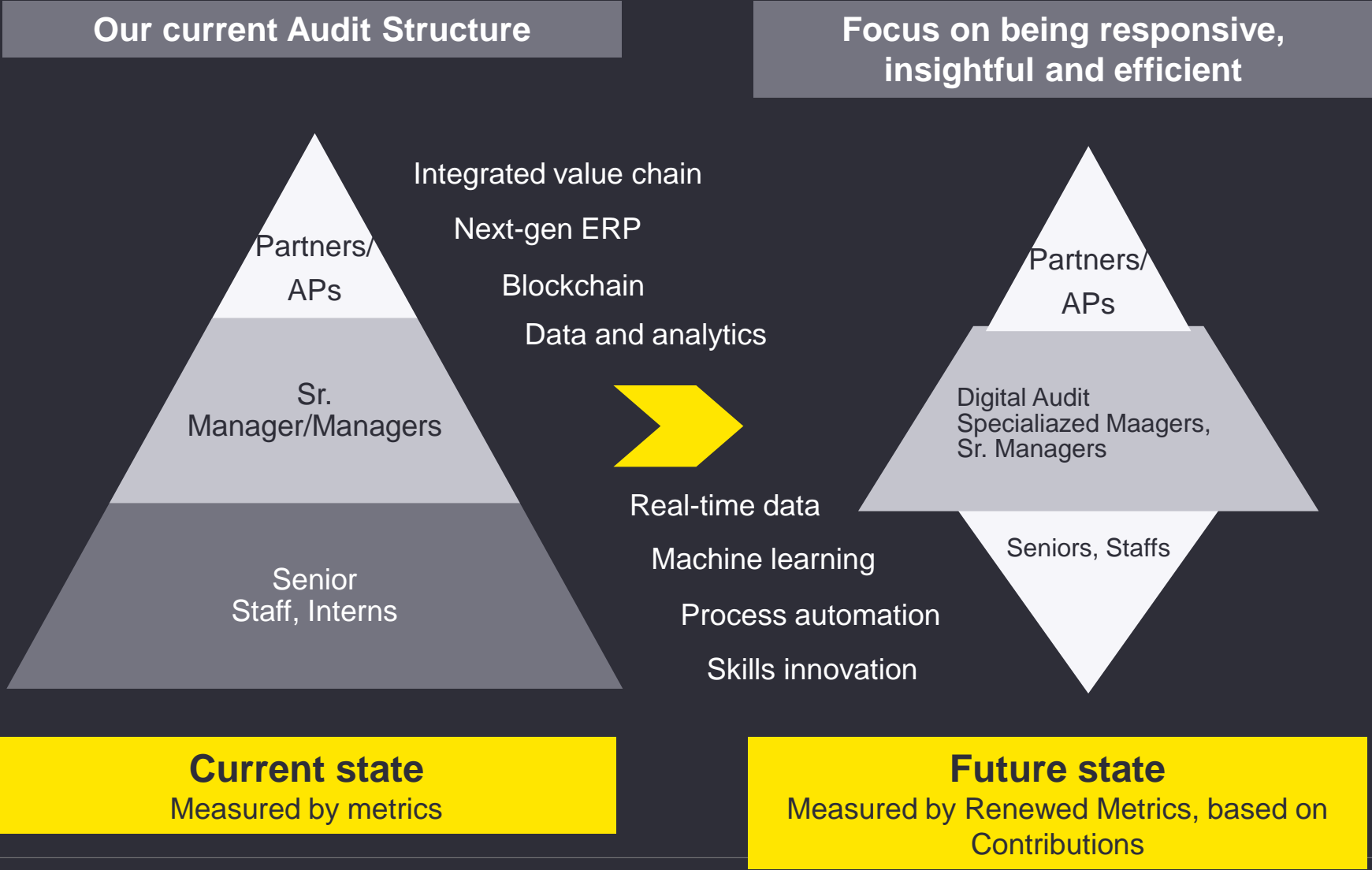
Rol del Ministerio de Trabajo

- Despolitizar la agenda
- Función fiscalizadora rigurosa
- Casos

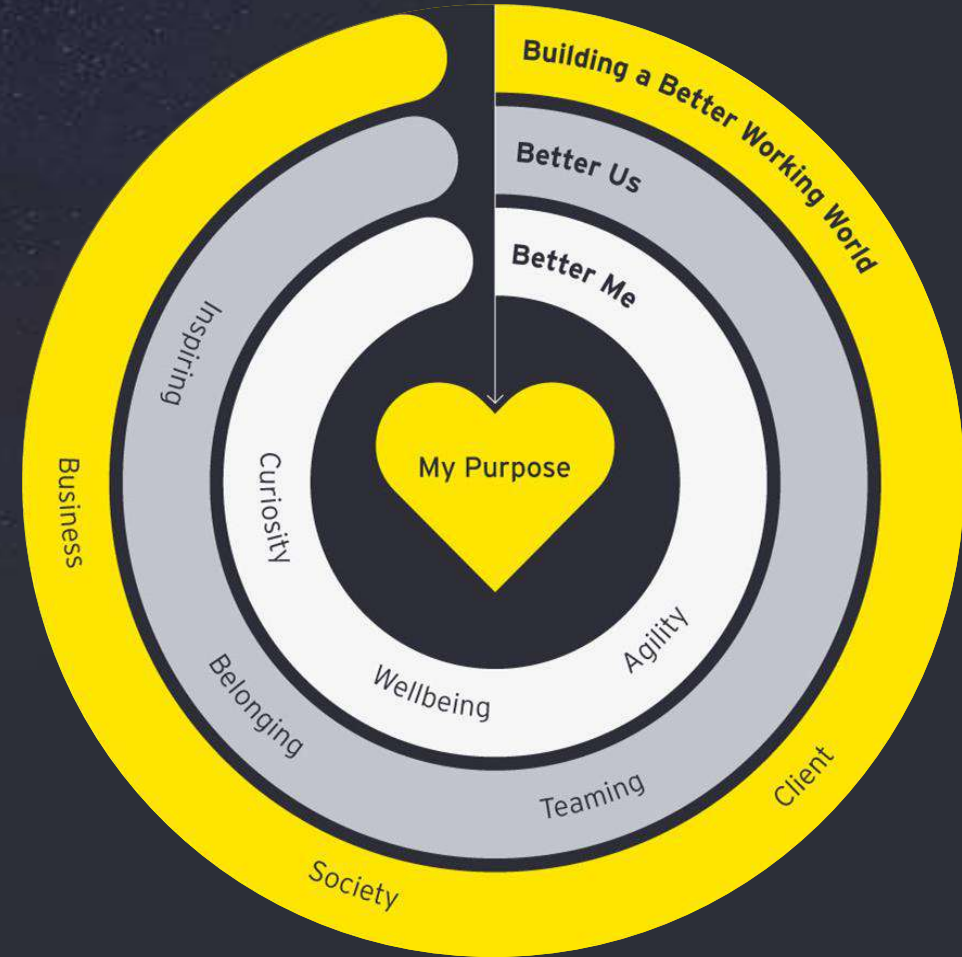
Expertos de EY Colombia, presentan las áreas sobre las cuales debemos actuar



La renovación estratégica de los profesionales de firmas de servicios profesionales



Los líderes transformadores están impulsados por un propósito y sacan lo mejor de sí mismos y de los demás..



Tone at the Top – Leadership messaging

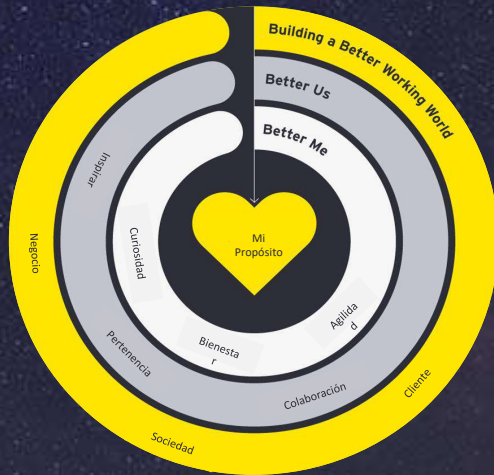
Alineación con Modelo de Liderazgo Transformacional

Alineación del Mensaje de los líderes (Los líderes somos todos) – Para ser un buen líder hay que ser un buen liderado

Reflejo del Modelo

Inicia con - **Better Me** - cómo apoyamos a nuestro equipo
Better Us – EY – nuestros clientes y comunidad.
Building a Better Working World (BBWW).

Building a Better Assurance LAN (BBALAN).



BBWW: orientado a la comunidad por medio de conversaciones no se incluye en el formato de evaluación.

Liderazgo Personal



Better Me

Bienestar, Curiosidad y Agilidad.

El propósito de nuestra gente debe estar alineado al de Assurance y al de EY. Foco en Talent Attraction, retention, promover con ejemplo el modelo, liderazgo positivo. Relentless focus on Quality and Growth

Liderazgo de Equipo



Better Us

Inspirar, Trabajo en equipo, Pertenencia

Debemos estar cerca, visible y relevante con nuestros equipos de trabajo. Liderar con el ejemplo, participar apoyar y promover las campañas del nuevo modelo de liderazgo, charlas motivacionales. Foco en Calidad y crecimiento

Liderazgo de Cliente



BBWW: Cliente (GtC) BBALAN

Conexión, Proactivo, Perspicaz

Go to Client como prioridad. Liderando para ganar confianza en nuestros clientes. Producción intelectual. Mejora constante de la comunicación escuchar perceptivo.

Liderazgo de Negocio



BBWW/BBALAN: Negocio

Progresivo, Innovador, Comercial

Es crítico ampliar nuestra red de contacto y ayudar a nuestra gente para que la amplifiquen.


Calidad, administración del riesgo y excelencia técnica

Métricas de desempeño

Comentarios

¿Qué fortalezas en p

esta persona? ¿Qué podría hacer esta persona para generar mayor impacto?



¡Gracias!
Felipe Jánica

Assurance Managing Partner Latam
North

Ph.D, DBA, M.Phil, MIL, MBA

EY

Building a better
working world