



International Federation of Consulting Engineers
The Global Voice of Consulting Engineers

CORONAVIRUS (COVID - 19): GUÍA DE LA FIDIC PARA EMPRESAS DE INGENIERÍA DE CONSULTORÍA GLOBAL

DOCUMENTO DE
ORIENTACIÓN DE LA
FIDIC

CONTENIDO

COVID - 19 • Pág. 2

Acerca de FIDIC • Pág. 3
Misión y visión para el futuro

La junta directiva • Pág. 4

Administración • Pág. 5

Personal y salarios • Pág. 7

Flujo de efectivo • Pág. 9

El camino a seguir • Pág. 10

Recursos • Pág. 10

Marzo 2020- versión 1



COVID-19



William Howard
Presidente de FIDIC

La pandemia del COVID-19 ha cambiado a nuestra gente y a nuestro negocio en formas que muchos de nosotros no habíamos planeado y requiere una respuesta para protegerlos y brindarles tanto buena salud como éxito en el futuro.

La junta de la FIDIC ha tomado muchas medidas para proteger a nuestra organización, a nuestro personal y a nuestros miembros de los impactos del COVID-19. Nuestro CEO, Nelson Ogunshakin, está implementando medidas para permitir que FIDIC funcione de la mejor manera posible durante y después de la pandemia.



Dr Nelson Ogunshakin
OBE, CEO de FIDIC

El propósito de este documento es proporcionar algunas orientaciones a las asociaciones miembro de FIDIC y a las firmas consultoras de ingeniería para sobrevivir a la crisis y prosperar más allá de ella.



Marco Gutiérrez Huerta
Presidente de CNEC

MENSAJE DEL PRESIDENTE DE LA CNEC

El actual desafío a nivel mundial plantea enormes retos en los años por venir. Por ello, más que nunca es fundamental la participación de los consultores, quienes tenemos el conocimiento para el desarrollo de los planes y proyectos necesarios para poder salir adelante en medio de la contingencia.

Con el absoluto compromiso y responsabilidad de nuestras empresas afiliadas, buscamos contribuir con nuestras autoridades y con los clientes de la consultoría a mantener la actividad económica de las empresas prestadoras de servicios y a la contención de la propagación exponencial del coronavirus en nuestro país.

Nuestro total apoyo y solidaridad con todas las asociaciones internacionales pares de Consultores. Un especial agradecimiento a la **FIDIC (Federación Internacional de Ingenieros Consultores)** por compartir este valioso documento de orientación sobre COVID-19 para el sector de consultoría en ingeniería. Un agradecimiento adicional al **Maestro Roberto Hernández García, Vicepresidente de CNEC**, por su valiosa iniciativa y colaboración para traducir este documento, a fin de ofrecer a nuestros afiliados, empresas consultoras en general, clientes, proveedores, gobierno y medios de comunicación una fuente de información y de mejores prácticas en beneficio de la sociedad, a la que nos debemos.

ACERCA DE FIDIC

FIDIC, Federación Internacional de Ingenieros Consultores, es el organismo representativo global de las asociaciones nacionales de ingenieros consultores y representa a más de un millón de ingenieros profesionales y 40, 000 firmas en más de 100 países en todo el mundo.

Fundada en 1913, FIDIC se encarga de promover e implementar los objetivos estratégicos de la industria de consultoría en ingeniería en nombre de sus asociaciones miembro y de difundir información y recursos de interés para sus miembros. Hoy, la membresía de FIDIC cubre más de 100 países en el mundo.

Las asociaciones miembro de FIDIC operan en más de 100 países con una población de más de 6.5 mil millones de personas y un Producto Interno Bruto combinado de más de 30 billones de dólares. Se estima que la industria global, incluida la de la construcción, tiene un valor de más de 22 billones de dólares, lo que significa que las asociaciones miembro de FIDIC en las distintas naciones conforman una industria con un valor de más de \$8.5 billones de dólares.

MISIÓN Y VISIÓN PARA EL FUTURO

La clave de FIDIC y de las asociaciones que la conforman en todo el mundo es ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la promoción de la calidad, integridad y sustentabilidad en la infraestructura de la industria, los proyectos y los servicios que ofrece a escala global.

ACERCA DE LA CNEC

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) es un organismo de representación empresarial fundado hace 34 años, conforme la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

Representa a las empresas prestadoras de servicios de consultoría del país ante dependencias y entidades de los tres niveles de Gobierno y ante el sector privado, mismos que son generadores de 3 millones de empleos directos y aportan 2.4% al PIB.

Promueve los servicios de consultoría de sus afiliados a nivel nacional e internacional.

LA JUNTA DIRECTIVA

Muchas juntas directivas y ejecutivas de gestión habrán planeado crisis de diversos tipos y tendrán algunos planes para los eventos que contemplan. Harvard Business School duda que muchos recuerden pandemias anteriores y que hayan probado sus planes en situaciones reales.

Si bien se pueden observar las obligaciones y teorías legales, en este momento es más importante observar las circunstancias a través de la lente de nuestros valores y propósitos, que pueden incluir:

- Proteger a nuestra gente y mantenerlos a ellos y a sus familias lo más seguros posible.
- Conservar nuestros recursos financieros para permitir que la organización / empresa sobreviva a la crisis.
- Brindar la mayor certeza posible a los clientes, al personal, a la organización / negocio y a los accionistas.
- Comunicar y actualizar a nuestro personal y a las partes interesadas con la mejor información disponible.
- Ser solidario y empático con los gerentes, el personal, los socios y los proveedores.
- Desarrollar planes de gestión de crisis para mitigar el impacto y mantener el negocio funcionando de la manera más efectiva posible.

La situación está evolucionando rápidamente y no nos es posible predecir cómo se desarrollará esta pandemia. Algunos de nuestros pensamientos sobre lo que COVID-19 significa potencialmente para las empresas de ingeniería y consultoría incluyen:

- Tanto la gerencia como el personal necesitarán de apoyo y empatía, ya que sus vidas se verá afectadas de diversas maneras.
- La situación de los clientes tendrá un impacto negativo en los ingresos, ya que algunos proyectos pueden detenerse o retrasarse.
- Otros proyectos pueden presentarse mediante necesidades de salud pública o paquetes de estímulo económico.
- Pueden esperarse incertidumbre y cambio de circunstancias durante muchos meses.
- Las presiones del flujo de efectivo pueden impactar la habilidad de pagar a los proveedores, al personal y el apoyo al negocio.
- Se interrumpirán algunos servicios y cadenas de suministros.
- Las decisiones de inversión requerirán coraje y pueden demorar un tiempo en materializarse.
- Probables consecuencias económicas a largo plazo.
- Escasez de bienes y servicios esenciales puede hacer que los precios suban.
- Es probable que los gobiernos intenten estimular la actividad económica, aunque no está claro si el gasto en infraestructura puede ser parte de dichos paquetes.

Para las juntas, esto significa que pueden necesitar:

- Monitorear los riesgos y administrar las exposiciones generales del negocio.
- Desarrollar un registro de riesgos y un perfil de tolerancia a los mismos para la empresa.
- Planear varios escenarios y desarrollar proyecciones de ingresos para evaluar su viabilidad, efectividad y sostenibilidad.
- Durante la pandemia, identificar las inversiones necesarias para que la firma funcione.
- Restablecer las expectativas financieras y de desempeño del negocio y la administración.
- Durante y después de la pandemia, aclarar las nuevas prioridades.
- Restablecer la política, aunque solo sea temporalmente, para adaptarse al entorno pandémico.
- Informar a los accionistas de las circunstancias y, cuando sea necesario, prevenir la necesidad de retener el efectivo y no pagar dividendos por un periodo.
- Apoyar al CEO para desarrollar y ejecutar un programa de comunicaciones de la junta para clientes, accionistas y personal.
- Apoyar al CEO y al Gerente General para liderar el negocio durante la pandemia.
- Revisar el equipo de liderazgo y su idoneidad para encabezar la empresa durante la crisis, realizar cambios y brindar apoyo cuando sea necesario.

ADMINISTRACIÓN

Administrar un negocio a través de una crisis pandémica es un desafío importante. Los gerentes deben brindar confianza a todas las partes interesadas, generar empatías y apoyo con quienes se relacionan. Las empresas también tienen un papel muy importante que desempeñar para ayudar a las comunidades a reducir la propagación de la pandemia. Esta responsabilidad es una obligación moral, ética y en algunos casos legal.

Existen importantes recursos disponibles en línea para ayudar a las empresas a planificar y superar la pandemia, como:

- [Harvard Business Review: Guide to leading your business through the coronavirus crisis](#)
- [Harvard Business Review: Prepare Your Supply Chain for Coronavirus](#)
- [Harvard Business Review: What organisations need to survive a pandemic](#)
- [Harvard Business Review: What's your company's emergency remote-work plan?](#)
- [Hogan Lovells: Coronavirus FAQ: Key corporate and commercial considerations](#)
- [Hogan Lovells: Coronavirus as a contractual force majeure event: A simple checklist](#)
- [Hogan Lovells: Coronavirus and cracks in your armor: Recognizing impending financial stressors spawned by a health pandemic](#)
- [Hogan Lovells: Insurance and planning for the effect of coronavirus on business](#)
- [Switzerland Global Enterprise: coronavirus – what swiss exporters need to be aware of](#)

Asimismo, hay numerosos documentos publicados por los gobiernos para ayudar a las empresas a comprender a qué se enfrentan, por lo que resulta valioso para ellas considerar la utilización de estos documentos mediante enlaces a estos a través de la página de internet de la firma.

Al trabajar en un plan sobre cómo sobrevivir a la pandemia y más allá de esta, una empresa enfrentará una serie de desafíos clave que incluyen:

- El liderazgo para ver el negocio a través de la crisis y planificar la recuperación.
- La resistencia de los clientes para seguir operando y generar ingresos,
- La fortaleza financiera para enfrentar las reducciones de ingresos y la desaceleración del flujo de efectivo
- La tecnología y los procesos para permitir que las personas participen significativamente en el negocio durante la pandemia.
- La tensión entre reducir los flujos de efectivo y cumplir con los salarios del personal y otros costos.

En términos del negocio, FIDIC recomienda:

- Revisar la capacidad financiera de la empresa para sobrevivir a las reducciones de ingresos y la escasez de flujo de efectivo.
- Identificar puntos clave de activación de acciones y desarrollar criterios de decisión y planes de acción para dirigir el negocio durante la pandemia.
- Investigar si es posible renegociar con el personal para adoptar un modelo salarial que permita a la empresa retener a su personal y sobrevivir a la crisis.
- Cancelar o diferir todos los eventos, conferencias, talleres y reuniones en persona
- Cancelar todos los viajes no esenciales
- Implementar soluciones basadas en tecnología para todas las reuniones.
- Permitir trabajar desde casa para todo el personal, cuando sea posible.
- Establecer protocolos de llegada y participación de visitantes para proteger a todos los involucrados del riesgo potencial de contacto.
- Seguir todas las pautas y requisitos gubernamentales y oficiales.
- Revisar la aplicabilidad de la baja por enfermedad, por "cuidadores" y otras políticas de recursos humanos en términos de relevancia para la pandemia de COVID-19.
- Involucrar a socios, vendedores y proveedores para facilitar un enfoque colaborativo y coordinado para trabajar en estas circunstancias.
- Identificar los servicios que la empresa puede proporcionar de manera segura, como el diseño de proyectos "listos para la pala", de modo que estén disponibles para su "puesta en marcha", una vez que disminuya la crisis.

Una pandemia es diferente de muchos otros eventos que interrumpen los negocios. El edificio en el que trabajamos o la tecnología que utilizamos siguen funcionando y están disponibles. Nuestros clientes, nuestro negocio y nuestra gente son los afectados. Nuestro personal clave conforma los activos y recursos de importancia crítica para ayudarnos a sobrevivir a la actual circunstancia.

En términos de confianza del personal, la FIDIC recomienda a las empresas:

- Informar sobre el cuidado y los compromisos asumidos con el personal.
- Dar a conocer a los gerentes y al personal de recepción sobre qué medidas se requieren por parte de ellos si un miembro del equipo llega al trabajo con síntomas de COVID-19 o está enfermo.
- Recordar a los miembros del personal los programas que pueden tener en su beneficio y de sus familias, por ejemplo: seguro médico, programas de asistencia al empleado o asesoramiento.
- Establecer líneas directas o mesas de ayuda para consultas del personal.
- Configurar una intranet, redes sociales u otro sitio para que el personal pueda acceder a toda la información relevante sobre COVID-19 y el enfoque de la empresa.
- Comunicar regularmente la realidad del coronavirus al personal.
- Proporcionar enlaces al personal con fuentes confiables de información sobre COVID-19.
- Recordar al personal los valores que deben mantener durante la crisis.
- Informar al personal dónde pueden encontrar documentos de políticas, etc., relevantes para la situación.
- Centrarse en la salud y la seguridad de su personal y sus familias.
- Implementar un programa de limpieza de superficies de todas las instalaciones y accesorios y estaciones de trabajo en toda la oficina.
- Usar carteles en la oficina para recordar a todos las expectativas sobre higiene personal.
- Desarrollar, si aún no está disponible, y comunicar pautas para el personal sobre:
 - Higiene personal en el lugar de trabajo, incluidas estaciones de desinfección, lavado de manos, no tocar ni estrechar las manos.
 - Distanciamiento social en todas las situaciones.
 - Prohibición de reuniones cara a cara.
 - Viajar hacia y desde el trabajo.
 - Quedarse en casa si no está bien de salud.
 - Trabajo desde casa.
 - Acceso al uso de los sistemas de la empresa mientras trabaja de forma remota.
 - Informar al personal sobre los requisitos de la compañía con respecto al estado de salud, los arreglos de cuidado familiar y su plan de trabajo personal.
 - Proporcione todos los detalles de contacto comerciales relevantes para recursos humanos y consultas de nómina.

PERSONAL Y SALARIOS

Para el personal, también hay muchas preocupaciones e implicaciones potenciales en torno a la seguridad laboral y la capacidad de recuperación de la empresa. Tienen obligaciones y compromisos financieros para mantener a sus familias y garantizar que tengan una vivienda adecuada. El personal generalmente está familiarizado con el impacto potencial de los cambios en las circunstancias económicas, pero ante una circunstancia como la actual no necesariamente se entiende bien.

En situaciones normales, los salarios se establecen en relación al mercado, al rol y a la contribución o desempeño del individuo. Pero la pandemia en sí misma requiere una respuesta que impacte en los negocios y, más allá de ella, existe el potencial riesgo de recesión en muchas economías.

Si bien las leyes en varios países son muy diferentes, es probable que las presiones a la baja sobre los ingresos provoquen que las empresas necesiten reducir el número de personal y / o reducir los costos salariales totales en el negocio. Por otro lado, algunas empresas pueden necesitar agregar personal, al menos a corto plazo, para proporcionar experiencia adicional y apoyo para la gestión o para proporcionar servicios de emergencia, como asistencia de gestión al sector de la salud o diseño y construcción de hospitales.

La FIDIC ve la necesidad de considerar una pandemia de manera diferente a otras actividades de recesión económica e insta a las empresas a explorar y considerar la negociación de acuerdos salariales para el personal que permitan a la empresa sobrevivir a la pandemia y a la recesión que puede seguir. Es probable que esto implique la adopción de un "concepto de salario digno" durante la crisis como mínimo para todo el personal, según las circunstancias. Tal concepto aún puede reflejar diferencias en los roles.

Dicha propuesta puede implicar que algunos funcionarios superiores obtengan mayores reducciones salariales que el personal de menor jerarquía. Al mismo tiempo, las empresas pueden considerar modelos de "participación en los beneficios", que les permiten compartir una proporción acordada de estos a nivel de EBIT*, si corresponde, con el personal que colabora en el esquema de "salario digno" para retener al equipo y suscribir el presupuesto para la resiliencia del negocio.

Se han adoptado otros esquemas que implican que el personal asuma determinados porcentajes de reducciones salariales. Sin embargo, tales esquemas pueden ser vistos negativamente por el personal con menor antigüedad en la compañía ya que el impacto absoluto sobre ellos puede ser mayor.

Independientemente de los enfoques que se adopten, la FIDIC fomenta las discusiones abiertas y la comunicación con el equipo y la colaboración como las mejores formas de mantener su compromiso y apoyo. Esto ayudará a asegurar al personal, brindará mayor certeza y ayudará a los gerentes a enfocarse en los asuntos críticos del negocio en torno a generar trabajo, mantener los ingresos y el flujo de caja positivo.

No obstante, el impacto recesivo puede hacer que las empresas necesiten reducir personal. Al hacerlo, las actualizaciones periódicas sobre las circunstancias del negocio, la claridad en torno a las razones por las cuales tal acción puede ser necesaria, así como el agradecimiento respetuoso a quienes deban abandonar la empresa son vitales para mantener el ánimo de quienes permanezcan.

***NOTA DE LA CNEC:** EBIT, acrónimo de *Earnings Before Interest and Taxes*, o su traducción al español BAI, de *Beneficio Antes de Intereses e Impuestos*, describe el beneficio de una empresa sin tener en cuenta los gastos ni ingresos por intereses e impuestos.

FLUJO DE EFECTIVO

La administración del flujo de caja en una crisis es fundamental para la supervivencia de una empresa. En muchos países, los directores deben asegurarse de que esta pueda pagar sus deudas cuando vencen y deben pagarse: la prueba de solvencia.

A medida que la pandemia afecta a las empresas, los costos deben gestionarse contra los ingresos disponibles. Muchas firmas sobrevivirán a la consecuente caída en las ganancias o incluso tolerarán una pérdida.

Sin embargo, superar la crisis con éxito requiere que las compañías tengan liquidez suficiente para hacerlo. En primer lugar, es muy importante comprender las necesidades de efectivo de la empresa, cuando entra y cuando se paga. La planificación adecuada de una serie de escenarios de flujo de efectivo diferentes permitirá comprender la probabilidad y la gravedad del impacto de cada escenario.

Es importante identificar formas y fuentes a partir de las cuales podemos mejorar nuestro flujo de caja. Estos pueden incluir lo obvio: aumentar los ingresos y reducir o diferir los costos.

No obstante, es probable que, en una pandemia prolongada, se necesiten otras fuentes de efectivo. Algunos de estos se exploran a continuación:

- Renegocie las condiciones de pago en los contratos con los clientes para lograr un flujo de efectivo mensual, previamente acordado, o para asegurar el pago por adelantado o el pago dentro de, por ejemplo, 5-10 días de la factura.
- Acérquese a las autoridades fiscales para garantizar una devolución, reducción o aplazamiento de los pagos de impuestos.
- Muchos países exigen que las empresas paguen el impuesto de sociedades durante todo el año en función de las ganancias del año anterior, las ganancias trimestrales reales o las estimaciones de ganancias. Una reducción o aplazamiento en el pago de impuestos puede proporcionar un alivio sustancial del flujo de caja. En las circunstancias actuales, muchos gobiernos reconocerán esto como una forma válida de apoyar a las empresas, retener empleos y evitar daños económicos más sustanciales.
- Acérquese a los bancos de las empresas para garantizar una mayor capacidad de financiación de la deuda disponible para la compañía. Teniendo en cuenta la posible recesión, es probable que los bancos centrales puedan reducir las tasas de interés e iniciar una flexibilización cuantitativa. Nuevamente, en varios países, los bancos verán esto como una oportunidad y un ejercicio importante de su responsabilidad social corporativa y pueden hacerlo a tasas de interés más bajas de lo habitual.
- Establezca contacto con los tenedores de *capital senior* para proporcionar préstamos no garantizados a la empresa. Este enfoque ha sido adoptado por muchas firmas privadas en crisis económicas anteriores y demostró ser bastante exitoso. En algunos casos, estas personas hipotecaron sus propiedades para obtener la financiación que pusieron a disposición de las empresas. Esto puede ser problemático y desafiante, pero algunos sin duda tendrán la capacidad financiera y la disposición de ayudar.

- Si bien no era tan común, en algunas empresas privadas en el pasado los propietarios individuales, previa solicitud, han proporcionado capital adicional a través de acciones o emisiones de acciones adicionales a la firma. Esto puede ser complicado y un proceso que requiere la aprobación de los accionistas para cualquier aumento sustancial en el patrimonio y también puede crear distorsiones a largo plazo en el modelo de asignación de acciones utilizado en tiempos normales. Sin duda, algunas firmas de capital privado también verán esto como una oportunidad para participar en negocios que luego deseen adquirir.

Cualesquiera que sean las soluciones, aquellas empresas que, en materia de flujo de efectivo, desarrollen sus escenarios al principio de la pandemia, implementen un plan de gestión y se acerquen a aquellos que puedan ofrecer soluciones de manera rápida y profesional, estarán bien posicionados para sobrevivir .

En el caso de una grave crisis de flujo de caja, las firmas pueden no ser capaces de negociar su camino a través del desafío y, en última instancia, pueden perder el verdadero valor de esas empresas para los accionistas y el personal.

EL CAMINO A SEGUIR

La FIDIC actualizará y emitirá una versión revisada de este informe para tener en cuenta los comentarios de la industria y mantener el documento vigente.

Junto a esto, FIDIC desarrollará un programa de seminarios web que brinden una oportunidad para que los líderes de la industria y las partes interesadas discutan cómo están abordando el desafío del COVID-19. Este resultado se comunicará y complementará esta nota de orientación.

Este producto involucrará a las asociaciones miembro, afiliados, compañías, miembros y presidentes de comités, integrantes del grupo de tareas, de la junta y otras partes interesadas relevantes para contribuir.

Este programa se publicará en el sitio web de la FIDIC y se comunicará a través de las redes sociales.

RECURSOS

Más información fuera de esta nota debe estar disponible en agencias gubernamentales, organizaciones profesionales y otros grupos similares.

Si tiene más ideas o sugerencias y desea participar, comuníquese con el Jefe de Política Estratégica y Economía de la FIDIC, Graham Pontin – gpontin@fidic.org



Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC)
World Trade Center II, Aeropuerto de Ginebra P.O. Box 311
CH-1215 Ginebra 15 - Suiza
Tel. +41 22799 4900 - Fax +41 22799 4901
Correo electrónico: fidic@fidic.org www.fidic.org

Descargo de responsabilidad:

Este documento fue producido por FIDIC y se proporciona únicamente con fines informativos. El contenido de este documento es de naturaleza general y, por lo tanto, no debe aplicarse a las circunstancias específicas de las personas. Si bien hacemos todo lo posible para garantizar que la información contenida en este documento esté completa y actualizada, no se debe confiar en ella como base para decisiones de inversión, comerciales, profesionales o legales. La información proporcionada en este documento no debe considerarse como una alternativa a los consejos legales, médicos, financieros, fiscales, contables o de cualquier otro tipo de profesionales, agencias gubernamentales u organizaciones de salud debidamente calificados. En cualquiera de las circunstancias, debe consultar a un profesional debidamente calificado, organismos gubernamentales relevantes y / u organizaciones de salud. FIDIC no acepta ninguna responsabilidad con respecto a cualquier reclamo, cualquier pérdida directa, indirecta, implícita, legal y / o consecuente, incluidas, entre otras, pérdidas comerciales, pérdida o daño de ganancias, ingresos, producción, ahorros anticipados, negocios, contratos, oportunidades comerciales o buena voluntad derivadas del uso de este documento o sus contenidos. Ninguna parte de este informe puede copiarse en su totalidad o en parte sin el permiso expreso por escrito.

NOTA DE LA CNEC: La presente es una **TRADUCCIÓN SOCIAL** del documento elaborado por FIDIC. Agradecemos la colaboración e iniciativa del **Maestro Roberto Hernández García, Vicepresidente de Ética y Práctica Anticorrupción de nuestra Cámara.**