

# La Rueda de la Resiliencia: en que áreas enfocar el negocio en condiciones de crisis

Frente al impacto creciente del COVID-19 en todo el mundo, todas las industrias enfrentarán una interrupción significativa en las cadenas de abastecimiento, fuerza laboral y flujo de caja. La respuesta adecuada dependerá de las circunstancias específicas que cada empresa enfrente. Sin embargo, ante situaciones significativas de crisis y estrés, nuestra recomendación es enfocar todas las actividades en la administración del efectivo.

**Nuestra Rueda de la Resiliencia delinea cinco consideraciones clave para las empresas, con la administración del efectivo en el centro.**

## 1 Administración del efectivo: el tema central para las empresas

### Tome medidas para retener efectivo en la empresa

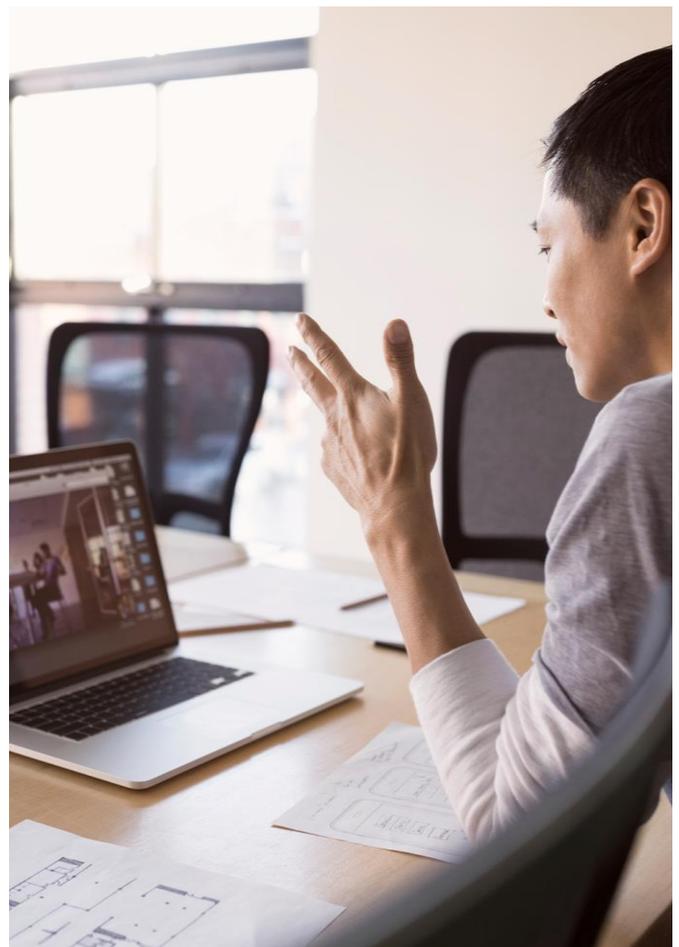
Esto puede incluir acciones para:

- extender el plazo de pago a acreedores
- negociar aplazamientos de pagos con arrendadores y bancos cuando sea posible
- traspasar efectivo inactivo en otras áreas a la cuenta de capital de trabajo, o recurrir a la disponibilidad en las cuentas bancarias
- negociar con los clientes el pago anticipado, ofreciendo descuentos u otros beneficios
- explorar concesiones fiscales disponibles
- investigar préstamos y otros apoyos gubernamentales disponibles.

### La proyección del efectivo a corto y mediano plazo es esencial

Ahora más que nunca es importante tener una robusta proyección de efectivo. La expectativa mínima para la mayoría de las empresas debería ser una proyección diaria (o incluso semanal) de 12-14 semanas y luego mensual a partir de ahí hasta finales de 2020. El estado de Pérdidas y ganancias y el flujo de caja deberán ser integrados y los balances de caja reconciliados.

Las partes interesadas que estén analizando proporcionar asistencia financiera no podrán apoyar a todas las empresas al mismo nivel. Tener un plan sólido respaldado por una robusta previsión financiera dará confianza y claridad, maximizando la oportunidad para las empresas de acceder al financiamiento necesario.



# La Rueda de la Resiliencia: foco en la administración del efectivo



## Clave

- Proyección del flujo de caja a corto plazo
- Áreas que impactan el flujo de caja a corto plazo
- Consideraciones mas amplias a tener en cuenta
- Gestión de partes interesadas

# Consideraciones adicionales

## 2 Planificación de la contingencia

¿Cuáles son los puntos críticos en su cadena de abastecimiento? Considere acumular insumos esenciales (trate de crear y mantener una reserva de emergencia de insumos críticos), e identifique fuentes alternativas.

¿Quiénes son los empleados esenciales? Establezca planes de apoyo a los empleados para permitirles seguir trabajando (cuidado de niños, trabajo flexible, trabajo remoto).

Explore cuán dependiente es su negocio del soporte externo para cualquier proceso o interacción con otras empresas (incluyendo la cadena de abastecimiento y distribución).

Considere si parte o la totalidad de su negocio debe suspenderse, y las implicancias de desactivar equipos y administrar los proyectos en curso.

Considere si el ausentismo de los empleados podría hacerle incumplir el plazo de presentación de obligaciones legales o fiscales. Dependiendo de las regulaciones específicas locales, quizás pueda posponer las fechas de una auditoría o realizar la misma a través de algún procedimiento virtual.

Verifique su cobertura de seguros, y evalúe si tiene un argumento legítimo para solicitar compensación debido al tipo de interrupción que está atravesando su empresa. Del mismo modo, analice si alguien podría hacerle algún reclamo a su empresa relacionado a la cancelación de bienes o servicios.

## 3 Gestión de partes interesadas

Una sólida proyección de efectivo lo pondrá en una mejor posición frente a las partes interesadas. Sea proactivo y acuda a las autoridades fiscales, prestamistas, arrendadores y proveedores clave para no perder la oportunidad de acceder a beneficios financieros o de otro tipo que podrían estar disponibles.

## 4 Personal

Entender el perfil de los empleados es fundamental; considere la flexibilidad disponible para reasignar personal en las diferentes áreas del negocio.

En muchos casos las soluciones para la fuerza laboral pueden ser negociadas, y una gran parte de esto se logra con un diálogo activo con la gente, los sindicatos y otros representantes de empleados para explorar las opciones disponibles para cada empresa. Un diálogo temprano con sus asesores legales ayudara a entender las alternativas.

Siempre deberá haber un balance razonable entre mantener los niveles de empleo y la supervivencia en última instancia del negocio.

Establezca una política clara para la ausencia de personal, anticipando la ausencia voluntaria y las situaciones en las que la gente está en cuarentena o enferma.

Los empleados deben saber en qué situación se encuentran y confiar en los mensajes de sus líderes – el tono, precisión y relevancia de los mismos pueden ser clave en relación al desempeño.

## 5 Establecimiento de un equipo de manejo de crisis

Asegure que los departamentos o grupos claves están representados y reúnanse frecuentemente para discutir y establecer prioridades

Siempre que sea posible, trate de anticipar el próximo problema.

Si tiene recursos adicionales disponibles, asigne parte de su tiempo al grupo de “*hot planning*” que pueda reaccionar y encontrar soluciones a problemas individuales a medida que surjan sin involucrar a todo el equipo directivo

Comunicarse temprano, a menudo y francamente con el equipo – establecer un sistema de comunicación que pueda llegar al personal en casa o aislado. La falta de noticias genera incertidumbre y preocupación

# Explore la Rueda de la Resiliencia para su negocio



Los asesores de Grant Thornton están enfocados en trabajar junto a nuestros clientes para apoyarlos en estos tiempos desafiantes de condiciones operativas críticas.

## Contacte a un especialista

Si quiere tener una conversación con alguno de nuestros especialistas locales para explorar las dimensiones de la Rueda de la Resiliencia para su empresa, y entender como puede establecer medidas para proteger a su negocio en un tiempo de crisis, por favor contacte a:



**Roderick Marquis**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E [Roderick.marquis@ve.gt.com](mailto:Roderick.marquis@ve.gt.com)



**Jorge Gómez**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E [Jorge.Gomez@ve.gt.com](mailto:Jorge.Gomez@ve.gt.com)



**Carlos Diaz**  
Tax Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E [carlos.diaz@ve.gt.com](mailto:carlos.diaz@ve.gt.com)



[www.grantthornton.com.ve/](http://www.grantthornton.com.ve/)

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.