

# CHECKLIST PARA PYMES SOBRE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO – CÓMO SOBREVIVIR Y PROGRESAR TRAS EL COVID-19



Traducido por:

**AUDITORES**  
INSTITUTO DE CENSORES JURADOS  
DE CUENTAS DE ESPAÑA

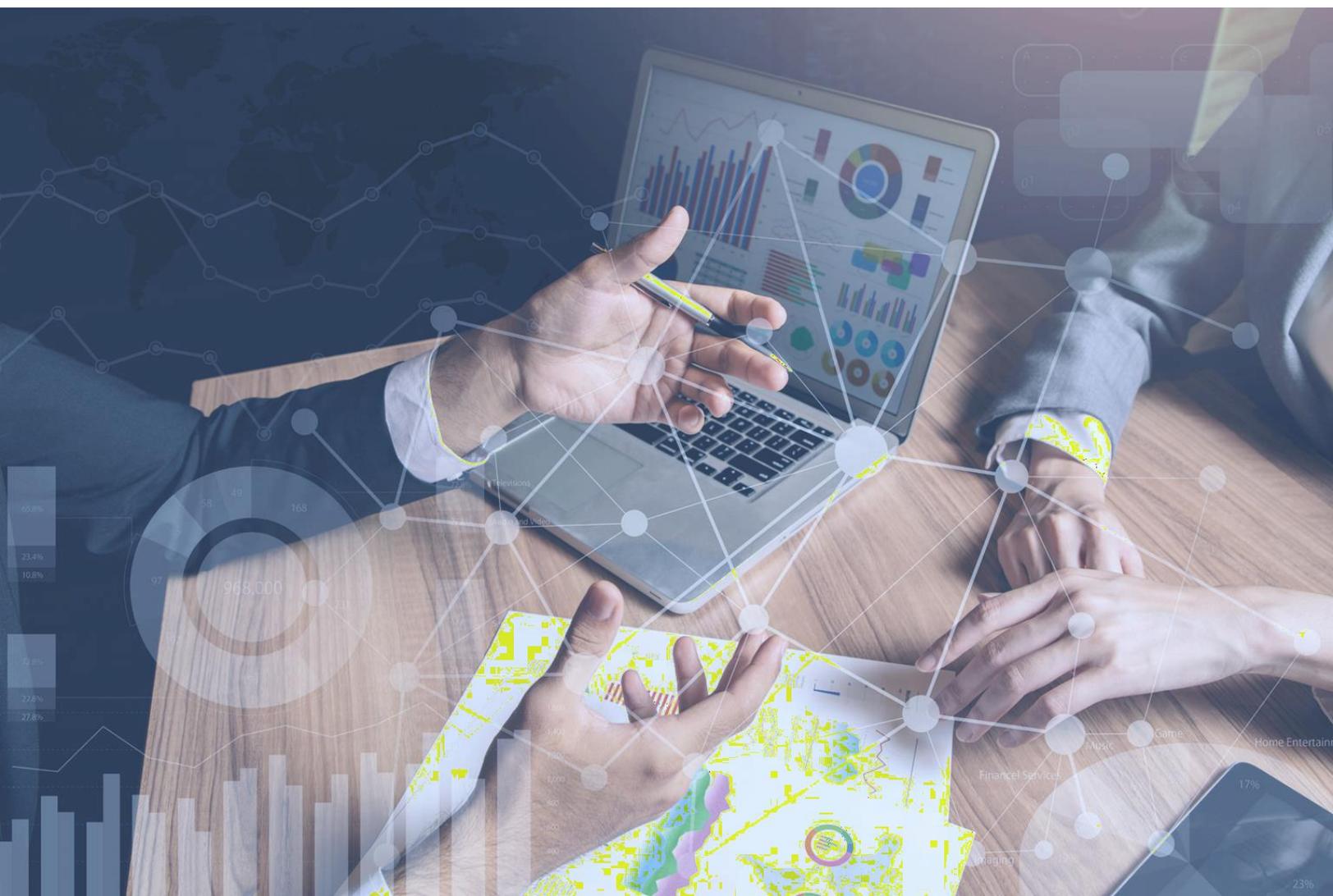
## Introducción

Las circunstancias sin precedentes del COVID-19 han hecho que muchas empresas se enfrenten a desafíos a los que nunca antes habían tenido que hacer frente. Para muchas empresas de reducida dimensión, tener un asesor de confianza a quien dirigirse para obtener ayuda y orientación en esta crisis tiene una importancia increíble.

Las firmas y despachos de pequeño y mediano tamaño (Depymes) tienen un profundo conocimiento de los negocios de sus clientes y muchas de las habilidades especiales necesarias para ayudarlas en estos tiempos tan complicados.

La naturaleza y extensión del asesoramiento necesario dependerá de una variedad de factores que incluyen, el sector, las reservas de efectivo y los resultados de la empresa antes del parón provocado por el COVID-19. En las primeras fases de la crisis, se necesitaba asesoramiento para acceder a las subvenciones y ayudas públicas. Muchas empresas se enfrentan ahora a un periodo prolongado de cambio de las circunstancias (es decir, la «próxima normalidad») y continúan necesitando ayuda y un buen asesoramiento. Un profesional de la contabilidad puede ayudar de manera eficaz a gestionar y reducir el riesgo, a explicar cómo tomar las medidas adecuadas y fortalecer la empresa para el medio-largo plazo.

El checklist para PYMEs sobre continuidad del negocio constituye una herramienta de diagnóstico para abrirse camino en tiempos disruptivos y cubre dos áreas clave de las tareas de la dirección financiera y de la dirección estratégica. No pretende ser un checklist de requerimientos exhaustivo, sino más bien una herramienta que ayude a identificar las actuaciones prioritarias de atención inmediata.



## Tareas de la dirección financiera

Es crítico tener información financiera precisa y a tiempo. Las siguientes tareas relacionadas con la dirección financiera se deberían considerar para tener un conocimiento de los resultados de la empresa e identificar las áreas clave que requieren una actuación inmediata.

Actividad	Actuaciones a considerar	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar, revisar y analizar los estados financieros:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un estado de resultados financieros (cuenta de pérdidas y ganancias)</li> <li>✓ Un estado de situación financiera (balance)</li> <li>✓ Un estado de flujos de efectivo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y el estado de flujos de efectivo pueden ayudar a identificar problemas a tiempo para tomar medidas correctoras.</li> <li><input type="checkbox"/> Calcular ratios clave de los estados financieros, como el fondo de maniobra y el de rotación de inventario de existencias.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar y revisar previsiones de caja a 3, 6 y 12 meses utilizando los escenarios mejor, esperado y peor.</li> <li>➤ Mejorar la situación de liquidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Actualizar las previsiones de flujos de efectivo de manera regular para reflejar la realidad y hacer un seguimiento de las posiciones de caja en curso.</li> <li><input type="checkbox"/> Analizar la falta de efectivo futura, por ejemplo, qué gastos podrían reducirse, como los de desplazamientos y marketing, cuyas actividades puedan detenerse de manera temporal.</li> <li><input type="checkbox"/> Investigar por cuánto tiempo puede continuar la empresa antes de que los flujos de efectivo futuros sean negativos.</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar medidas para incrementar el efectivo que entre en la empresa como por ejemplo, centrándose en aquellos productos o servicios que siguen vendiéndose bien.</li> <li><input type="checkbox"/> Acceder a fuentes de financiación externa (como la posibilidad de descubierto).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar si las actividades de la empresa dan acceso a subvenciones o ayudas públicas por el COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Explorar las subvenciones, ayudas o préstamos disponibles y los requerimientos para el acceso a ellos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar a cabo análisis de sensibilidad con cambios en las hipótesis para preparar previsiones</li> </ul>	<p>Considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Si las ventas caen por debajo de un 15 o 20%.</li> <li><input type="checkbox"/> El impacto de la pérdida de uno de los clientes más importantes.</li> <li><input type="checkbox"/> Si uno de los proveedores importantes no puede abastecer</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Durante cuánto tiempo podría soportar la empresa estas pérdidas?</li> </ul>	

Actividad	Actuaciones a considerar	Comentarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Los escenarios mejor y peor para la situación operativa y financiera en los próximos 3, 6 y 12 meses</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar los elementos del fondo de maniobra incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los saldos de existencias o inventario</li> <li>✓ El efectivo en bancos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Una reducción en las ventas puede significar que el valor del inventario necesita un deterioro de valor o una baja si está obsoleto</li> <li><input type="checkbox"/> Reciclar, dar un uso distinto o deshacerse del inventario antiguo o de baja rotación</li> <li><input type="checkbox"/> Explorar la posibilidad de ventas en condiciones especiales para reducir las pérdidas previstas por inventario</li> <li><input type="checkbox"/> Revisar las políticas de compra para prevenir un sobrecoste en el inventario</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar las cuentas a cobrar y los saldos de deudores del balance</li> <li>➤ Revisar los pedidos a entregar en un futuro y las condiciones de pago de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identificar a los clientes que tengan grandes deudas pendientes y hacerles un seguimiento: los planes de pago podrían negociarse, por ejemplo, a través de cargos en cuenta directos para pagar saldos antiguos (y cobrar nuevos)</li> <li><input type="checkbox"/> Facturar inmediatamente después de que el servicio o el producto se haya entregado</li> <li><input type="checkbox"/> Revisar los pedidos a entregar en un futuro para planificar cualquier necesidad a corto plazo de ampliar o reducir la actividad. Por ejemplo ¿cuál es el riesgo de crédito si los clientes están incrementando o reduciendo pedidos?</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar el control del crédito y límites para clientes nuevos y existentes</li> <li><input type="checkbox"/> Se podrían introducir nuevos procesos para establecer pagos on-line</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar el uso del factoring en cuentas a cobrar para liberar efectivo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar la valoración de mercado de ciertos activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Implicar a un profesional de la contabilidad o un especialista en valoración, según sea necesario</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar qué activos pueden venderse para obtener efectivo</li> <li><input type="checkbox"/> Reconsiderar o retrasar inversiones o gastos de capital significativos</li> </ul>	

Actividad	Actuaciones a considerar	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar los saldos de acreedores/cuentas a pagar</li> <li>➤ Revisar los contratos con proveedores o condiciones de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Explorar opciones para retrasar o renegociar los pagos financieros. Por ejemplo, reducir cuotas, obtener descuentos o ampliar plazos</li> <li><input type="checkbox"/> Revisar cómo se suministran los bienes. Por ejemplo, renegociar cláusulas de exclusividad</li> <li><input type="checkbox"/> Comprobar si existen proveedores alternativos de elementos críticos</li> <li><input type="checkbox"/> Revisar los contratos para conocer las obligaciones contractuales y ver si, debido a las circunstancias, los pedidos pueden verse modificados en función de las necesidades (tanto cancelarse, como reducirse o ampliarse)</li> <li><input type="checkbox"/> Explorar las posibilidades de diferir pagos que ofrecen los reguladores</li> <li><input type="checkbox"/> Investigar las cláusulas de fuerza mayor en contratos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar los préstamos bancarios, arrendamientos financieros, tarjetas de crédito u otra fuente de financiación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobar los calendarios de pagos y las necesidades de liquidez</li> <li>✓ Comprobar el cumplimiento de las cláusulas sobre deudas</li> </ul> </li> <li>➤ Revisar los compromisos financieros como el alquiler de la oficina o de los equipos</li> <li>➤ Comprobar qué activos están avalando cada préstamo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Conocer qué se necesita para cumplir con las obligaciones a corto plazo</li> <li><input type="checkbox"/> Explorar opciones para obtener financiación externa o renegociar pagos mediante compromisos de préstamo (o de tipo de interés) y buscar planes de reestructuración de deuda</li> <li><input type="checkbox"/> Notificar al banco de manera inmediata si la empresa incumple alguna cláusula (o si espera incumplirla en un futuro próximo)</li> <li><input type="checkbox"/> Discutir el periodo de arrendamiento y opciones de pago de los alquileres con el arrendador</li> <li><input type="checkbox"/> Considere las opciones de suspender el contrato de arrendamiento</li> <li><input type="checkbox"/> Negociar una concesión sobre el arrendamiento de la oficina y del equipo</li> </ul>	

## Tareas de la dirección estratégica

Es importante revisar la estrategia del negocio, su plan y procedimientos operativo, especialmente si han habido cambios significativos.

Actividad	Actuaciones a considerar	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asegurar la salud y seguridad del personal</li> <li>➤ Facilitar el trabajo remoto cuando sea posible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Analizar las operaciones en remoto incluido los impactos y cambios en los sistemas y procesos</li> <li><input type="checkbox"/> Proporcionar al personal el equipo de TI necesario para trabajar desde casa</li> <li><input type="checkbox"/> Permitir la flexibilidad al personal y la conciliación</li> <li><input type="checkbox"/> Proporcionar medidas de protección al personal en caso de ser necesario</li> <li><input type="checkbox"/> Gestionar la productividad y la disponibilidad esperada, por ejemplo, horarios alternativos y desplazamientos seguros</li> <li><input type="checkbox"/> Empatizar con los retos y las cuestiones que afectan al personal, por ejemplo, modificando las políticas sobre vacaciones bajas por enfermedad</li> <li><input type="checkbox"/> Preparar el lugar de trabajo para medidas anticontaminación y asegurarse de que está limpio y desinfectado</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proporcionar liderazgo y una comunicación clara al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Intentar enviar mensajes frecuentes y priorizar la rapidez a la perfección. Incremente los contactos para abordar temas no laborales, por ejemplo, organice reuniones sociales</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar acciones para mantener el ánimo, la productividad y el compromiso</li> <li><input type="checkbox"/> Inspirar la creatividad, la innovación y la toma de decisiones a todos los niveles</li> <li><input type="checkbox"/> Generar confianza, dar apoyo al personal y comprender las preocupaciones emocionales y la importancia del bienestar personal</li> <li><input type="checkbox"/> Ser transparente acerca de los planes operativos futuros</li> <li><input type="checkbox"/> Pedir al personal ideas sobre la supervivencia de la empresa y cómo puede prosperar</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar los requerimientos normativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Revisar las ampliaciones de los plazos para la presentación de información financiera y fiscal</li> <li><input type="checkbox"/> Analizar si el presentar la información antes supone alguna ventaja, por ejemplo, si la presentación temprana puede proporcionar un acceso más rápido a las ayudas públicas o a las devoluciones</li> </ul>	

Actividad	Actuaciones a considerar	Comentarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Considerar cualquier requerimiento nuevo derivado del COVID19, como, por ejemplo, la prohibición de grandes concentraciones</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualizar el plan estratégico</li> <li>➤ Llevar a cabo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar o actualizar, de manera inmediata, planes de continuidad del negocio y cuantificar la exposición al riesgo teniendo en cuenta que se trata de una crisis sin precedentes</li> <li><input type="checkbox"/> Determinar qué productos o servicios son vitales para la entrada de flujos de caja regulares y deben preservarse</li> <li><input type="checkbox"/> Centrarse en aquellos servicios/productos con mayor demanda maximizando la cantidad y rentabilidad</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar si deben reasignarse algunos recursos para expandir algunas actividades o si se precisa contratar personal fijo o temporal</li> <li><input type="checkbox"/> Revisar las opciones y explorar la posibilidad de pasar a nuevas y diferentes oportunidades de negocio o mercados alternativos. Considerar cómo satisfacer las necesidades y demandas nuevas derivadas de los cambios de comportamiento de los consumidores</li> <li><input type="checkbox"/> Explorar nuevas formas de hacer negocios y de proporcionar productos o servicios a los clientes</li> <li><input type="checkbox"/> Centralizar la toma de decisiones con el personal clave</li> <li><input type="checkbox"/> Facilitar los cambios estructurales y considerar sus efectos a largo plazo, ya que no solo tendrá impacto hoy, sino también mañana y más adelante. Considerar las medidas transitorias que es necesario explorar y alcanzar la nueva normalidad</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear o incrementar la presencia on-line de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Al estar los clientes en casa y haciendo compras on-line, considerar la creación o incremento de la presencia on-line para llegar a esos consumidores, por ejemplo, a través de una web directa o de las redes sociales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenerse cerca de los clientes. La manera en que la empresa responda será crítica para mantener la fidelidad a largo plazo y reducir el riesgo de daño reputacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Priorizar el compromiso del cliente, por ejemplo, conectando de manera regular con los clientes clave para comentar las operaciones y servicios todavía disponibles</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar hacer ofertas a clientes que ayudan a mantener la relación sin ser visto como un oportunista</li> <li><input type="checkbox"/> Incluir la experiencia del cliente on-line dónde sea posible</li> </ul>	

Actividad	Actuaciones a considerar	Comentarios
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Utilizar diferentes mecanismos de comunicación, correo electrónico, video, redes sociales, etc., pero sin descuidar el contacto directo por teléfono para dar ese toque personal</li> <li><input type="checkbox"/> Aprovechar los sistemas y datos de gestión de relaciones con clientes (CRM) existentes</li> <li><input type="checkbox"/> Considerar cómo mantener los servicios ofrecidos a los clientes de formas alternativas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer, actualizar o revisar el «manual de políticas»</li> <li>✓ Revisar la autorización del personal con relación a los gastos</li> <li>✓ Considerar el riesgo de fraude</li> <li>✓ Informar y formar al personal en estas políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Revisar los controles internos relevantes para la salvaguarda de activos, incluidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La aprobación de las transacciones</li> <li>✓ El nivel de autoridad requerido para realizar pagos o aceptar contratos con clientes y proveedores</li> <li>✓ La renegociación de términos (de pago, entrega, etc.)</li> <li>✓ Los accesos de seguridad al sistema on-line</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Dado que podría existir un mayor riesgo de fraude, comunicarse con el personal acerca de las medidas de prevención e identificar si los procedimientos y las políticas se han seguido</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar y actualizar los sistemas de TI incluido si: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las licencias que son necesarias para utilizar el software están actualizadas</li> <li>✓ Se mejoran las capacidades digitales y los protocolos de seguridad cibernética están operativos</li> <li>✓ Se llevan a cabo copias de seguridad de manera frecuente y se mantienen fuera de la oficina</li> <li>✓ Se cumplen las necesidades de formación del personal</li> <li>✓ La documentación del plan de recuperación en caso de desastre se ha revisado</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> A ser posible, invertir más en ciberseguridad</li> <li><input type="checkbox"/> Estar al tanto del aumento de los crímenes cibernéticos y de las estafas por correo electrónico. Pensar dos veces antes de compartir datos privados de la compañía</li> <li><input type="checkbox"/> Asegurarse de que se utilizan las versiones actualizadas del software, que no existen copias no oficiales o que el número de licencias es adecuado al número de usuarios</li> <li><input type="checkbox"/> Comprobar el ancho de banda, la infraestructura VPN, las protecciones para salvaguardar la seguridad y los datos en condiciones punta</li> <li><input type="checkbox"/> Comprobar que el personal sabe cómo restaurar una copia de seguridad y que funcione</li> <li><input type="checkbox"/> Organizar sesiones de capacitación para el personal sobre herramientas en línea y reuniones virtuales</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre a un «líder» para cada tipo de producto de software para mejorar la transferencia interna de conocimiento</li> </ul>	

Actividad	Actuaciones a considerar	Comentarios
<p>➤ Revisar la cobertura de Seguro de la empresa incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las políticas</li> <li>✓ El importe de la cobertura actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Analizar si el seguro cubre la interrupción del negocio, las pérdidas financieras, insolvencia, vida, ingresos de sustitución, etc.</li> </ul>	
<p>➤ Buscar formas de reducir el uso de recursos en la empresa. Considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidades de personal</li> <li>✓ Consumo de agua, electricidad, gas, gasolina</li> <li>✓ Utilizar proveedores locales a ser posible</li> <li>✓ Eliminar procesos o medidas improductivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Revisar el nivel de personal y quién es necesario para llevar a cabo las operaciones esenciales, revisar duplicidades, reducir indemnizaciones, horas de trabajo, analizar la posibilidad de excedencias no retribuidas</li> <li><input type="checkbox"/> Reducir los dividendos a accionistas</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar oportunidades de reducir costes, por ejemplo viajes y ocio</li> </ul>	



## Recursos sobre el COVID-19 de la red de IFAC

Como coordinador de conocimiento, IFAC ha desarrollado una [página web](#) dedicada al COVID-19 con recursos esenciales, orientación y asesoramiento de nuestras organizaciones de profesionales de la contabilidad (PAOs) y otros interesados.

Los temas que trata incluyen la auditoría, la información financiera, la continuidad del negocio y gestión de crisis y el bienestar profesional y personal

Nuestro objetivo es ayudar a las organizaciones y a las personas a demostrar su agilidad para ajustar, innovar y gestionar esta situación que cambia rápidamente.

## Portal del conocimiento

Visite el [IFAC Knowledge Gateway](#) para encontrar artículos, vídeos y recursos relevantes con impacto en la profesión global y regístrese para recibir The Latest, una publicación que se publica cada dos semanas que resume el contenido que se ha ido añadiendo al portal en ese periodo.

La IFAC, junto con sus organizaciones miembro, sirve al interés público mejorando la relevancia, reputación y valor de la profesión contable global. Los tres objetivos estratégicos de la IFAC son:

- Contribuir y promover el Desarrollo, la adopción y la implementación de normas internacionales de alta calidad;
- preparar a una profesión que esté lista para el futuro y
- manifestarse como la voz de la profesión global.

Para más información, por favor, envíe un correo electrónico a [christopherarnold@ifac.org](mailto:christopherarnold@ifac.org).

Los borradores en fase de consulta, los documentos de consulta y otras publicaciones de IFAC son publicadas por la IFAC y están sujetas a derechos de autor de la IFAC.

La IFAC no acepta responsabilidad alguna por pérdidas ocasionadas a nadie que actúe o deje de hacerlo basándose en el material que contiene esta publicación, si dicha pérdida es debida a negligencia u otra causa.

El logo de IFAC; 'International Federation of Accountants' e 'IFAC' son marcas registradas y marcas de servicio de la IFAC en en EEUU y en otros países.

Copyright © 2020 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de la IFAC para traducir, reproducir, almacenar, o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento. Contacte con: [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org)

ISBN: 978-1-60815-443-2

Este documento *Checklist para PYMEs sobre continuidad del negocio* publicado por la IFAC en mayo de 2020 en inglés ha sido traducido al español por el ICJCE en mayo de 2020 y se reproduce con permiso de la IFAC. El texto aprobado de todas las publicaciones de la IFAC es el publicado en inglés. La IFAC no asume responsabilidad alguna por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma.

Texto en inglés de *Checklist para PYMEs sobre continuidad del negocio* ©2020 por la IFAC. Todos los derechos reservados

Texto en español de *Checklist para PYMEs sobre continuidad del negocio* ©2020 por la IFAC. Todos los derechos reservados

Título original *The Small Business Continuity Checklist*

International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
+1 (212) 286-9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)



 [@IFAC\\_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP)

 [IFAC\\_SMP\\_Community](https://www.linkedin.com/company/ifac-smp-community)

 [International Federation of Accountants](https://www.facebook.com/InternationalFederationofAccountants)