

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS
¿CÓMO SOBREVIVIR Y PROSPERAR DESPUÉS DEL COVID-19?



Introducción

Las circunstancias sin precedentes relacionadas con la covid-19 han sido testigo de muchas empresas que se enfrentan a ciertos desafíos que nunca han enfrentado. Para muchas empresas pequeñas, tener un asesor de confianza al cual puedan acudir en busca de ayuda y orientación en medio de esta crisis es bastante importante.

Las SMP (pequeñas y medianas firmas contables, por sus siglas en inglés) tienen un conocimiento profundo del negocio de sus clientes y muchas de las competencias especializadas necesarias para ayudarles a sortear estos desafiantes tiempos que corren.

La índole y el alcance del tipo de asesoría que se necesita dependerá de una variedad de factores, tales como la industria, las reservas de efectivo y el desempeño del negocio previo al brote de la covid-19. En los comienzos de la crisis, se necesitó orientación para acceder a subsidios y subvenciones del gobierno. Muchas empresas ahora enfrentan un periodo prolongado de circunstancias cambiantes (es decir, la “próxima normalidad”) y siguen necesitando de asistencia y asesoría valiosas. Un contador profesional puede ayudar a gestionar y reducir el riesgo de manera eficaz, explicar el modo de tomar medidas adecuadas y fortalecer el negocio a mediano y largo plazo.

La Lista de Verificación para la Continuidad de las Empresas Pequeñas es una herramienta de diagnóstico para sortear periodos convulsos, que aborda dos aspectos clave relacionados con Tareas de Gestión Financiera y Tareas de Gestión Estratégica de Empresas. No tiene como fin ser una lista de verificación exhaustiva de requisitos, sino, más bien, una herramienta para ayudar a identificar medidas prioritarias para que se preste atención inmediata.



Tareas de Gestión Financiera

Tener información financiera precisa y oportuna es vital. Las siguientes tareas de gestión financiera se deberían tener en cuenta para entender el nivel de desempeño del negocio e identificar aspectos de interés para tomar medidas inmediatas.

Actividad	Medidas a tener en cuenta	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar, revisar y analizar los estados financieros: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados de rendimiento financiero (estado de resultados) ✓ Estado de situación financiera (balance general) ✓ Estado de flujos de efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El estado resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujos de efectivo pueden ayudar a identificar problemas a tiempo para que se tomen medidas o acciones correctivas <input type="checkbox"/> Calcular índices clave a partir de los estados financieros, tales como el indicador de capital de trabajo y el indicador de rotación del inventario 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar y revisar los pronósticos de flujo de efectivo a tres, seis y doce meses utilizando los mejores, peores y posibles escenarios ➤ Mejorar la posición de liquidez 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Actualizar los pronósticos de flujo de efectivo periódicamente de manera que refleje los hechos reales y haga un seguimiento a los saldos de caja actuales <input type="checkbox"/> Afrontar futuras situaciones de escasez de efectivo, por ejemplo, qué gastos se podrían reducir, tales como los viáticos y los gastos de mercadeo, cuyas operaciones se pueden interrumpir temporalmente <input type="checkbox"/> Investigar cuánto tiempo puede continuar la empresa antes de que los flujos de efectivo futuros lleguen a ser negativos <input type="checkbox"/> Pensar en la posibilidad de ciertas medidas para incrementar la cantidad de efectivo que le entra al negocio, tales como centrarse más en líneas de productos o servicios que se sigan vendiendo bien <input type="checkbox"/> Acceder a fuentes de financiación externas (tales como un instrumento de crédito relacionado con sobregiros) 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer si las actividades del negocio reúnen los requisitos para beneficiarse de un subsidio o subvención del gobierno en relación al covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analizar qué subvenciones, subsidios o créditos están disponibles y los requisitos a reunir 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realice un análisis de sensibilidad con cambios en los supuestos con el fin de elaborar pronósticos 	Analizar: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si las ventas caen aún más (por ejemplo, 15 % o 20 %) <input type="checkbox"/> El impacto de la pérdida de un cliente importante 	

Actividad	Medidas a tener en cuenta	Comentarios
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si un proveedor importante no puede hacer envíos <input type="checkbox"/> ¿Por cuánto tiempo podría el negocio tolerar tales pérdidas? <input type="checkbox"/> Los mejores y los peores escenarios posibles correspondientes a las situaciones operativas y financieras en los próximos tres, seis o doce meses 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar partidas referentes a capital de trabajo, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Saldos de inventarios ✓ Efectivo en bancos 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es posible que la menor cantidad de ventas signifique que el valor de los inventarios necesita una depreciación o que se declare su pérdida total si son obsoletos <input type="checkbox"/> Reciclar, reutilizar o desechar inventarios viejos o de poca salida <input type="checkbox"/> Analizar la posibilidad de rebajas en ciertas condiciones especiales, con el fin de reducir las pérdidas previstas en cuanto a inventarios <input type="checkbox"/> Revisar las políticas de compra para evitar el exceso de gasto en inventarios 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar cuentas por cobrar o el saldo en el libro contable de deudores ➤ Revisar las órdenes de pago a futuro y las condiciones de pago del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificar clientes con grandes montos pendientes de pago y hacerles seguimiento; se podrían negociar planes de pago —por ejemplo, mecanismos de débito automático para enjugar saldos antiguos (y recaudar nuevos)—. <input type="checkbox"/> Facturar inmediatamente una vez que se ha prestado el servicio o se ha entregado el producto <input type="checkbox"/> Revisar las órdenes de pago a futuro con el fin de planear alguna necesidad a corto plazo de ampliar o contraer el negocio; por ejemplo, ¿están los clientes aumentando o cancelando pedidos? y, en caso afirmativo, ¿cuál es el riesgo de crédito? <input type="checkbox"/> Pensar en la posibilidad de estudios y límites de créditos para clientes nuevos o asiduos <input type="checkbox"/> Se podrían introducir nuevos procesos para establecer pagos por Internet <input type="checkbox"/> Pensar en la posibilidad de vender cuentas por cobrar a empresas de gestión de cobro para liberar efectivo 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar el valor de mercado de ciertos activos 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hacer que un contador o un perito evaluador participe si es el caso <input type="checkbox"/> Analizar qué activos se podrían vender para recaudar efectivo <input type="checkbox"/> Revisar o demorar importantes inversiones en bienes de capital 	

Actividad	Medidas a tener en cuenta	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar el saldo en el libro mayor de acreedores y cuentas por pagar ➤ Revisar los contratos de los proveedores o/y las condiciones de pago 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analizar opciones para diferir o negociar nuevamente pagos financieros (por ejemplo, cuotas más bajas, descuentos en pagos, plazos para pago prorrogados) <input type="checkbox"/> Revisar la manera en que se suministran bienes (por ejemplo, negociar nuevamente las cláusulas de exclusividad) <input type="checkbox"/> Examinar proveedores alternativos de artículos de vital importancia <input type="checkbox"/> Revisar contratos para entender las obligaciones contractuales y analizar si, debido a las circunstancias, se pueden cambiar los pedidos según la necesidad (por ejemplo, cancelar, reducir o aumentar) <input type="checkbox"/> Analizar la posibilidad de diferimientos de pagos, que los entes de reglamentación ofrecen <input type="checkbox"/> Investigar cláusulas contractuales relacionadas con casos de fuerza mayor 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar préstamos bancarios, arrendamientos, tarjetas de crédito u otros instrumentos de financiación: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar los cronogramas de pagos de deudas y los requisitos en cuanto a liquidez ✓ Revisar el grado de cumplimiento con los acuerdos relacionados con deudas ➤ Revisar los compromisos financieros, tales como los arrendamientos de oficinas y equipos ➤ Examinar qué activos son prenda de garantía por la cual se hacen préstamos 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entender lo que se requiere para cumplir con las obligaciones a corto plazo <input type="checkbox"/> Analizar opciones en busca de medios de financiación externos o negociar nuevamente pagos financieros con compromisos crediticios (o la tasa de interés) y en busca de planes de reestructuración de deudas <input type="checkbox"/> Informar al banco inmediatamente si el negocio está en situación de incumplimiento de algún acuerdo (o se prevé que vaya a incumplir algún acuerdo en un futuro cercano) <input type="checkbox"/> Abordar las condiciones de un arrendamiento y las opciones de pago de alquiler con el arrendador <input type="checkbox"/> Analizar opciones de rescisión de un contrato de arrendamiento <input type="checkbox"/> Negociar una reducción de tasas de interés en relación con contratos de arrendamiento de oficinas y equipos 	

Tareas de Gestión Estratégica de Empresas

Es importante revisar la estrategia empresarial, el plan de negocios y los procedimientos operativos, especialmente si ha habido cambios significativos.

Actividad	Medidas por tener en cuenta	Comentarios
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar la salud y la seguridad del personal ➤ Permitir el teletrabajo cuando sea posible 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analizar las operaciones a distancia, tales como los impactos y los cambios en los sistemas y procesos <input type="checkbox"/> Proporcionarle equipos de TI al personal que pueda trabajar en casa <input type="checkbox"/> Permitirle flexibilidad al personal y la conciliación de la vida laboral y personal <input type="checkbox"/> Proporcionarle al personal equipos de protección individual si es necesario <input type="checkbox"/> Resolver las expectativas en cuanto a productividad y disponibilidad (por ejemplo, horarios de trabajo alternativos y desplazamientos seguros al lugar de trabajo) <input type="checkbox"/> Sentir empatía en relación con los desafíos y problemas de los empleados (por ejemplo, modificar las políticas de licencia por enfermedad o incapacidad laboral y vacaciones) <input type="checkbox"/> Preparar los lugares de trabajo para mecanismos de respuesta anticontaminación y garantizar que queden cuidadosamente limpios y desinfectados 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demostrar liderazgo y comunicación clara al personal 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encaminarse hacia la idea de que haya mensajes frecuentes y velocidad más que perfección; aumentar los medios de interacción para participar en asuntos no relacionados con el trabajo (por ejemplo, organizar eventos sociales virtuales) <input type="checkbox"/> Pensar en la posibilidad de emplear otros medios para mantener la moral, la productividad y la participación <input type="checkbox"/> Incentivar la creatividad, la innovación y la toma de decisiones en todos los niveles <input type="checkbox"/> Crear confianza, apoyar el personal y entender las preocupaciones emocionales y la importancia del bienestar personal <input type="checkbox"/> Ser transparente en cuanto a los planes operativos futuros <input type="checkbox"/> Pedirle al personal ideas sobre la manera en que el negocio puede sobrevivir y prosperar 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repasar las disposiciones reglamentarias 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar las prórrogas de las fechas límite para la entrega de información tributaria y financiera 	

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analizar si supone una ventaja cumplir con las fechas límite de entrega de información anticipadamente; por ejemplo, presentar información con anterioridad podría dar acceso más rápido a mecanismos de apoyo gubernamental o a reembolsos <input type="checkbox"/> Analizar toda nueva disposición obligatoria en relación con el covid-19, como la prohibición de reuniones en grupo 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualizar el plan estratégico ➤ Efectuar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desarrollar o actualizar inmediatamente los planes de continuidad del negocio y cuantificar la exposición al riesgo; reconocer esta situación como una crisis sin precedentes <input type="checkbox"/> Establecer qué productos o servicios son vitales para el continuo flujo de efectivo y se deberían preservar <input type="checkbox"/> Centrarse en productos o servicios que sean muy solicitados, lo cual mueve más volumen y aumenta la rentabilidad <input type="checkbox"/> Analizar si los recursos se deberían asignar de otra manera para ampliar ciertas actividades o si se necesita personal temporal o con contrato indefinido <input type="checkbox"/> Revisar las opciones y analizar la posibilidad de basarse en nuevas oportunidades diferentes de ingresos o mercados alternativos; analizar cómo satisfacer las distintas necesidades y exigencias a partir de los cambios en la conducta de los clientes <input type="checkbox"/> Explorar nuevas maneras de hacer negocio y suministrar productos o prestar servicios a los clientes <input type="checkbox"/> Centralizar la toma de decisiones en el personal principal <input type="checkbox"/> Permitir cambios estructurales y considerar los efectos a largo plazo; no tendrá impacto solamente hoy, sino también mañana y posteriormente; considerar qué pasos transicionales se necesitan para explorar y llegar a la nueva normalidad 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear o aumentar la presencia de la empresa por Internet 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Teniendo en cuenta que los clientes se quedan en casa y compran por Internet, pensar en la posibilidad de crear o aumentar la presencia por Internet para llegar hasta ellos (por ejemplo, mediante una página web directa y canales referentes a medios sociales) <input type="checkbox"/> Con las ventas por Internet, analizar la mejor manera de entregar los productos o prestar los servicios a los clientes 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener una relación cercana con los clientes; la manera en que el negocio responda será vital para la lealtad a largo plazo y el riesgo de daño a la reputación 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Priorizar la estrategia de captación de clientes (por ejemplo, establecer contacto periódico con clientes importantes en relación con las operaciones y los servicios que aún están disponibles) <input type="checkbox"/> Pensar en la posibilidad de ofertas a clientes de manera que ayuden a sostener lazos con los clientes sin que se le considere como oportunista <input type="checkbox"/> Cuando sea posible, posicionar, por Internet, todo lo necesario para que el cliente quede satisfecho 	

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utilizar una variedad de mecanismos de comunicación, tales como el correo electrónico, el video, los medios sociales, etc., pero no descuidar el contacto telefónico directo para lograr ese toque personal <input type="checkbox"/> Sacar el mayor provecho de los datos y los sistemas existentes de gestión de relaciones con los clientes <input type="checkbox"/> Analizar la manera de mantener los servicios ofrecidos a los clientes de modos alternativos 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer, actualizar o revisar el Manual de Políticas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar la autoridad del personal para gastar dinero ✓ Considerar el riesgo de fraude ✓ Informar y educar al personal sobre sus políticas 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar los medios de control interno adecuados para salvaguardar algunos activos, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ visto bueno a transacciones ✓ nivel de autorización para todos los pagos, aceptación de contratos de proveedores o clientes ✓ negociar nuevamente las condiciones (pago, entrega, etc.) ✓ acceso de seguridad a sistemas por Internet <input type="checkbox"/> Dado que podría haber un riesgo de fraude aún mayor, interactuar con el personal en relación con las medidas de prevención e identificar si se están siguiendo los procedimientos y las políticas 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar y actualizar sistemas informáticos, lo cual incluye: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que las licencias que se necesitan para utilizar programas informáticos estén actualizadas ✓ Que se mejoren instrumentos informáticos para tareas específicas y se activen los protocolos de seguridad informática ✓ Que se realicen copias de seguridad con frecuencia y se conserven fuera del lugar de trabajo ✓ Que se satisfagan las necesidades de capacitación del personal ✓ Que se haya revisado la documentación del plan de recuperación ante desastres 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si es posible, invertir más en seguridad informática <input type="checkbox"/> Ser consciente del aumento de los delitos informáticos y de los mensajes de correo electrónico fraudulentos; piénselo dos veces antes de transmitir información privada de la empresa <input type="checkbox"/> Asegurarse de que se están utilizando las versiones actuales de los programas informáticos, de que no hay versiones no autorizadas y de que el número de licencias sea suficiente para cubrir la cantidad de usuarios <input type="checkbox"/> Compruebe el ancho de banda, la infraestructura de la VPN (red privada virtual, por sus siglas en inglés) los medios de protección para salvaguardar la seguridad y los datos en condiciones extremas <input type="checkbox"/> Comprobar si el personal sabe cómo restaurar la copia de seguridad y si funciona <input type="checkbox"/> Acordar iniciativas de capacitación en herramientas por Internet y reuniones virtuales <input type="checkbox"/> Nombrar a un “abanderado” para cada producto referente a un programa informático con el fin de mejorar la transferencia de conocimientos prácticos internamente 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar la cobertura de seguros de la empresa, lo cual incluye: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo de póliza ✓ El monto de cobertura existente 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estudiar si el seguro cubre la interrupción de actividades por desastres, pérdidas financieras, insolvencia, seguro de vida, sustitución de ingresos, etc. 	

<p>➤ Buscar modos de reducir el uso de recursos en la empresa. Analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal requerido ✓ El uso de agua, electricidad, gas, gasolina o ACPM (gasóleo o diésel) ✓ Usar proveedores locales si es posible <p>➤ Eliminar pasos o procesos improductivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisar el nivel del personal y a quién se necesita para mantener las operaciones esenciales; pensar en la posibilidad de cesación de empleos por falta de trabajo, remuneración reducida, menos horas de trabajo y analizar opciones de licencia no remunerada <input type="checkbox"/> Reducir los dividendos de los accionistas <input type="checkbox"/> Identificar oportunidades para reducir costos (por ejemplo, reducir los gastos de representación) 	
--	--	--



Fuentes de información sobre covid-19 de parte de la red de la IFAC

Como coordinador del conocimiento, la IFAC ha desarrollado una [página web](#) dedicada a covid-19 con fuentes de información indispensable, orientación y asesoría de nuestras PAO (organizaciones profesionales de contaduría, por sus siglas en inglés) y demás partes interesadas.

Entre los campos temáticos, se incluye auditoría, información financiera, continuidad del negocio y gestión de crisis, y bienestar profesional y personal.

Nuestra meta es ayudarles a las organizaciones y a las personas a demostrar la agilidad para ajustarse, innovar y afrontar esta situación que cambia rápidamente.

Global Knowledge Gateway

Consulte la [publicación Global Knowledge Gateway de la IFAC](#) para encontrar artículos de interés, videos y fuentes de información que tienen impacto en la profesión contable a nivel mundial y suscríbase para recibir *The Latest* (Lo más reciente), boletín de noticias bisemanal que resume el contenido que se agrega cada dos semanas.

La IFAC, con sus organizaciones miembros, trabaja en favor del interés general al enaltecer la pertinencia, la reputación y la importancia de la profesión contable a nivel mundial. Los tres objetivos estratégicos de la IFAC son:

- Aportar y fomentar el desarrollo, la adopción y la implementación de normas internacionales de alta calidad
- Preparar a unos profesionales listos para el futuro
- Manifestarse como vocera de los profesionales a nivel mundial.

Para obtener más información, por favor envíe un mensaje a christopherarnold@ifac.org.

Los borradores para debate, documentos de consulta y demás publicaciones de la IFAC las publica la IFAC y son propiedad intelectual de la misma.

La IFAC no acepta responsabilidad alguna por pérdidas ocasionadas a una persona que actúe o deje de hacerlo basándose en el material que contiene esta publicación, si dicha pérdida se debe a negligencia o a otra causa.

El logotipo de la IFAC, 'Federación Internacional de Contadores' e 'IFAC' son marcas registradas y marcas de servicio de la IFAC en EE. UU. y otros países.

Derechos de autor © 2020 de la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere de autorización escrita de la IFAC para reproducir, almacenar, transmitir o darle otros usos similares a este documento. Envíe un mensaje a permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-443-2

Federación Internacional de Contadores
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017
EE. UU.
+1 (212) 286 9344
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)

“Este documento titulado *“Lista de verificación para la continuidad de las empresas pequeñas. ¿Cómo sobrevivir y prosperar después del covid-19?”* del Comité de las Pequeñas y Medianas Firms Contables, que la *International Federation of Accountants* (IFAC) publicó en inglés en mayo de 2020, lo ha traducido al español el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INCP) en mayo de 2020, y se utiliza con permiso de la IFAC. El texto aprobado de todas las publicaciones de la IFAC es aquel que la IFAC publique en lengua inglesa. La IFAC no asume responsabilidad por la exactitud y completitud de la traducción ni por ninguna medida que se tome como consecuencia de lo anterior.

Texto en inglés del documento titulado *“Lista de verificación para la continuidad de las empresas pequeñas. ¿Cómo sobrevivir y prosperar después del covid-19?”* © 2020 cuyo autor es la IFAC. Todos los derechos reservados.

Texto en español del documento titulado *“Lista de verificación para la continuidad de las empresas pequeñas. ¿Cmo sobrevivir y prosperar después del covid-19?”* © 2020 cuyo autor es la IFAC. Todos los derechos reservados.

Título original: *“Small Business Continuity Checklist – How to Survive and Thrive Post COVID-19”*, mayo de 2020.

Póngase en contacto con Permissions@ifac.org con el fin de solicitar permiso para reproducir, almacenar, transmitir o darle otros usos similares a este documento”.