



Comprender las implicaciones del COVID-19

Para compañías no cotizadas y grupos familiares

La visión desde el Consejo

La pandemia por COVID-19 ha provocado que tanto los directivos como los accionistas de las empresas tengan que movilizarse rápidamente y tomar decisiones a corto plazo, con consecuencias en el largo plazo que quizás no comprendamos totalmente aún. Dado que las cadenas de suministro, los mercados financieros y la actividad diaria de las empresas han sufrido una disrupción en todo el mundo, muchos propietarios de empresas están haciendo hincapié en medidas de resiliencia, velando por que se prevean y se gestionen los riesgos, tanto respecto de los empleados como de los clientes, con la mirada puesta en el futuro.

Cadena de suministro y operaciones	Proveedores 	Logística física 	Contratos 	Existencias 	Fidelidad y demanda del cliente 
Impacto en la actividad	Difusión y comunicaciones 	Disponibilidad de personal 	Resiliencia de la tecnología y sistemas 	Planes comerciales 	Gobierno corporativo 
Factores financieros y externos	Flujo de efectivo 	Estabilidad financiera 	Comercio global y protecciónismo 	Exigencias en materia de sanidad 	Disrupción del sector 

Acciones

Gestión de crisis y planes de continuidad del negocio

Ahora

- Intentar comprender los principales riesgos para las operaciones y la cadena de suministro.
- Movilizar a los equipos para, en primer lugar, abordar la respuesta a la crisis y, en segundo, centrarse en la valoración de la cadena de suministro y la gestión del riesgo.
- Considerar si se han implantado medidas de buen gobierno para tomar decisiones críticas de manera rápida.
- Llevar a cabo una planificación del escenario financiero y de negocio para una rápida recuperación, una ralentización global y una posible recesión.

Corto plazo

- Planificar acciones de mitigación del impacto en las operaciones y la cadena de suministro, evaluando los impactos sobre el transporte marítimo, aéreo y terrestre.
- Velar por que se efectúen comunicaciones periódicas con los trabajadores, principales clientes y grupos de interés.
- Revisar y evaluar qué impacto va a producir en la planificación y la gestión de la plantilla.
- Revisar los impactos graduales dependiendo del sector.

En curso

- Crear una cadena global de suministro ágil y visible, diversificando el riesgo geográfico.
- Comprender e implantar automatización digital y de procesos para mitigar el impacto de la disrupción.
- Crear e implantar prácticas mejoradas de gestión de riesgos e incorporar las pandemias como uno de ellos.

Las Empresas Familiares se están enfocando también en la revisión de su estrategia para garantizar la continuidad del negocio, colocando como prioridad el cuidado de sus empleados. En situaciones como la actual, las empresas familiares deben hacer compatible la innovación con su cultura y valores.

Algunas de las acciones más frecuentes que están supervisando los Consejos en el momento actual son la revisión de los planes de contingencia y la modelización de posibles escenarios, el análisis del riesgo para las operaciones y la cadena de suministro, el riesgo financiero y la resiliencia del negocio, y la necesidad de avanzar en su transformación digital y de la cadena de suministro.

Checklist: Cuestiones que el Consejero debe conocer

Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Dónde están ubicados los principales proveedores? ¿Se han implantado planes de contingencia para garantizar la continuidad del suministro? – ¿Se ha diversificado (o se está estudiando) el riesgo de concentración en una única zona del mundo?
Logística física	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuáles son las rutas de suministro? ¿Se ha hablado con los proveedores de logística para comprender los impactos potenciales y cómo proponen mitigarlos? – ¿Cuáles son los planes de contingencia si se cancelan las rutas?
Contratos	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Se han revisado los contratos con los principales clientes y proveedores para valorar posibles responsabilidades en caso de incumplimiento, y la mejor manera de gestionar los riesgos legales? – ¿Cuál va a ser la respuesta si los proveedores se acogen a las cláusulas de fuerza mayor?
Existencias	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Se ha evaluado la cobertura de existencias? ¿Se han tenido en cuenta posibles reservas para clientes concretos en caso de desabastecimiento? – ¿Es posible hacer seguimiento de los envíos en tiempo real y, por tanto, gestionar las expectativas del cliente?
Fidelidad y demanda del cliente	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Se han modificado las expectativas de los clientes? ¿Cómo vamos a recuperar su mejor experiencia en el futuro? – ¿Hasta qué punto conocemos bien a los clientes? ¿Es probable que se pierdan clientes en favor de competidores / alternativas?
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Disponemos de un plan de comunicaciones para cada una de las fases de la crisis? – ¿Cuáles han sido o van a ser los mensajes hacia trabajadores, clientes y proveedores? – ¿Qué mensajes se han trasladado al conjunto de la sociedad?
Disponibilidad de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuál ha sido el impacto en los trabajadores? ¿Cómo garantizamos su seguridad y bienestar, tanto en la fase de confinamiento como en la progresiva vuelta a la normalidad? – ¿Podemos garantizar el mantenimiento del empleo? ¿Qué escenarios se han considerado?
Resiliencia de la tecnología y los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Se han visto afectados los proveedores de TI externos? ¿Va a afectar la situación a los acuerdos de nivel de servicio y de soporte de sistemas? – ¿Disponemos de las herramientas para mantener el teletrabajo a medio plazo? ¿Qué dificultades hemos encontrado?
Planes comerciales	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo se van a ver afectados los planes y programas de cambio? ¿Será necesario retrasar los plazos y las inversiones de los proyectos? – ¿Qué impacto va a provocar en la estrategia comercial?
Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo va a afectar el confinamiento a las reuniones del Consejo y Junta General? – ¿Cómo se garantizará la seguridad y confidencialidad de las reuniones? – ¿Qué nuevos riesgos se han identificado?
Flujo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Se han cruzado las previsiones de flujo de efectivo, la gestión del capital circulante y las previsiones de tesorería junto con las de oferta y demanda? – ¿Existen o van a existir a medio plazo tensiones de tesorería? ¿Qué alternativas de financiación se manejan?
Estabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo puede verse afectada la estabilidad financiera por nuevas caídas bursátiles o hipotéticas restricciones de la financiación? – ¿Ha habido algún cambio en el calendario de preparación y aprobación de los estados financieros? ¿Qué nuevos elementos deben ser tenidos en cuenta para el reporte trimestral y semestral?
Comercio global y proteccionismo	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Existen actuaciones o medidas del Gobierno que puedan afectar a la cadena de suministro? – ¿Dispone de proveedores alternativos en su país?
Exigencias en materia sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Dispone de los recursos necesarios para cumplir las exigencias gubernamentales en materia sanitaria para la vuelta progresiva a la actividad? – ¿Dispone de diferentes escenarios sobre la vuelta al trabajo y sus obligaciones como empleador, respecto de la salud y seguridad de los profesionales?
Cambios en el sector	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cómo se va a mantener la confianza de los clientes y garantizarles que los productos / servicios siguen siendo seguros? – ¿Qué escenarios manejamos de descenso en la demanda e impacto en costes y rentabilidad? – ¿Conocemos qué están haciendo otras compañías del sector?

Contacto



Pedro León y Francia

Socio responsable del Board Leadership Center de KPMG en España

T: 91 456 34 00

E: pleonyfrancia@kpmg.es



Ramón Pueyo Viñuales Socio

Responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno y de Empresa Familiar de KPMG en España

T: 91 456 82 49

E: rpueyo@kpmg.es

Para más información, contáctenos:
blcspain@kpmg.es

[Haga clic aquí para acceder a nuevos documentos relativos al COVID-19](#)

kpmg.es



© 2020 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.