



# Plan de acción financiero para la recuperación

## Prueba rápida de estrés de costos y capital de trabajo

En el entorno actual del mercado, creemos que las empresas se beneficiarían de una mirada más agresiva a sus costos y cartera interna para identificar la exposición a riesgos económicos potenciales e identificar de manera proactiva las oportunidades para la realineación rápida de su estructura de costos, la optimización del flujo de efectivo y la priorización del gasto de capital. La preparación de una respuesta coordinada y estructurada permitirá que los que se mueven temprano tengan éxito en estos tiempos turbulentos. Desarrollar esta respuesta requiere un enfoque analítico en el desempeño financiero y operativo de la compañía. KPMG ofrece una evaluación rápida de dos a tres semanas en las dimensiones de efectivo, costo, capital y cliente para encontrar soluciones que ayuden a las empresas a gestionar durante esta alta volatilidad de la demanda.

### Entorno de mercado

El entorno actual ha impactado creando incertidumbre en la demanda de los clientes, la escasez de suministro en todas las industrias y ha expuesto rápidamente los riesgos a la cadena de suministro general que ha puesto a ciertas compañías en necesidad de una rápida reestructuración debido a varios eventos recurrentes:

**Impactos de demanda:** El entorno actual ha afectado negativamente la demanda de los clientes de varios bienes y servicios, por ejemplo: Aviación, hotelería, productos de consumo, etc. El impacto ha sido mayor en las pequeñas y medianas empresas.

**Impactos de suministro:** Los cierres de fronteras y las prohibiciones de viaje están causando interrupciones significativas en las cadenas de suministro. La mayor incertidumbre para la cadena de suministro es la demanda del cliente. Esto ha aumentado las presiones sobre los proveedores que históricamente han experimentado presiones de margen antes de la recesión

**Reducción al Flujo de Caja:** En este entorno, los clientes pueden retrasar las compras o los pagos por más tiempo de lo habitual, a menudo porque esperan que sus propios clientes paguen. Esto provoca una reacción en cadena de pagos retrasados de un proveedor a otro, que generalmente ralentiza todos los aspectos del negocio.

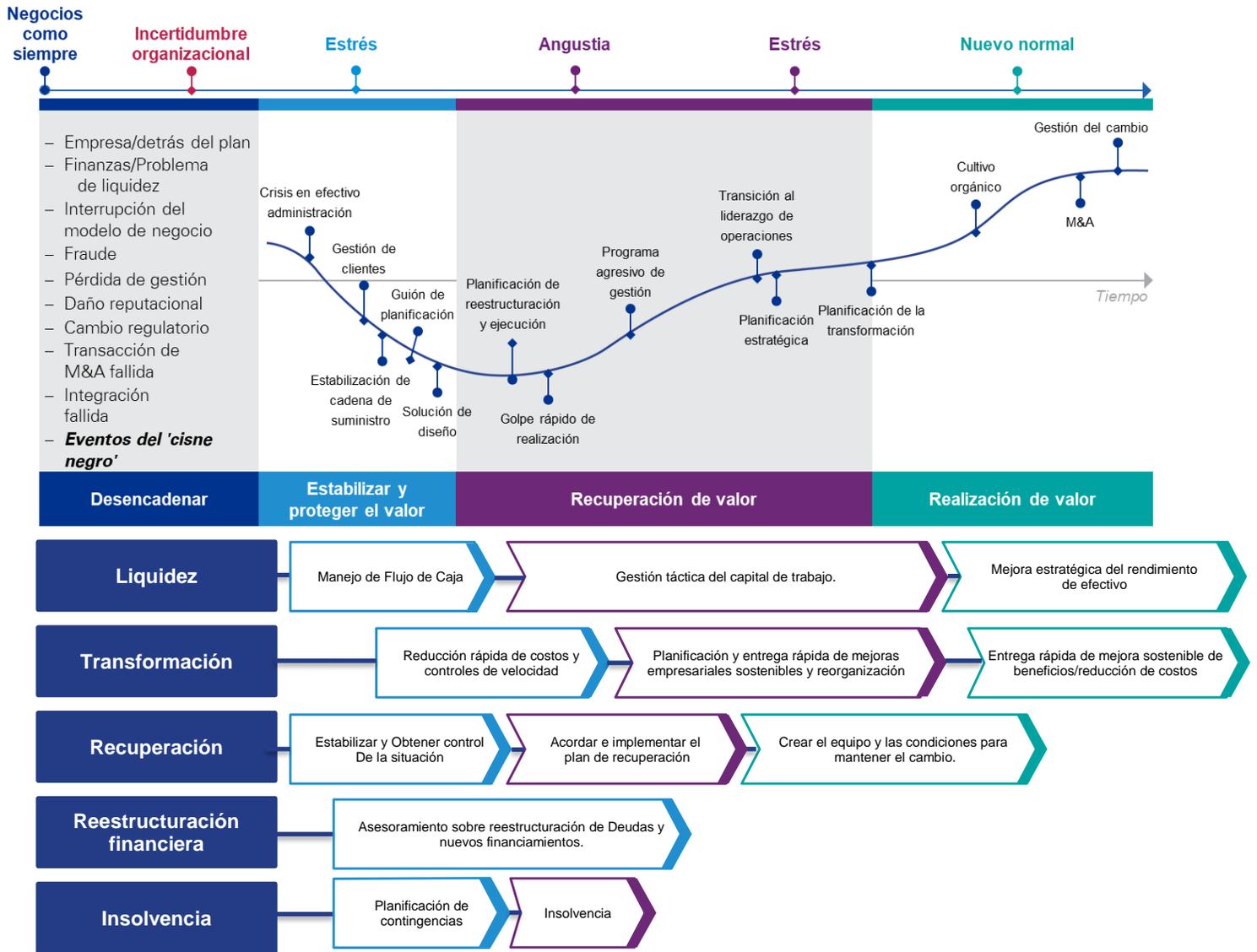
**Colapso de Capex:** La Reserva Federal, el Banco Central Europeo y los gobiernos locales ha progresivamente prepararon paquetes de estímulos económicos mediante la reducción de las tasas de interés y la adopción de otras medidas de estímulo como otra indicación más de que los temores de recesión son una realidad, lo que provocará cambios en los patrones del gasto empresarial.

### Elementos estructurados de respuesta organizacional

-  **Gestión activa de gastos**
  - Evaluar todas las categorías de gastos y el tamaño adecuado para los ingresos proyectados. Gestionar activamente los gastos de cara al futuro.
  - Mejorar Ciclo de Conversión del Efectivo (Periodo de Conversión de Inventario, Periodo de Cobranza de Cuentas, Periodo de pagos de Cuentas).
  - Mejorar las capacidades y precisión de proyecciones financieras para identificar riesgos de liquidez y medir e informar métricas claves del manejo de efectivo.
-  **Previsión de ingresos y efectivo**
  - Comprender el cambio en los patrones de demanda potenciales según la perspectiva de cada segmento.
  - Realinear las estrategias de ventas y captación de clientes para responder a los cambios en la demanda
-  **Centrada en el cliente**
  - Determinar las exposiciones y los riesgos de posibles impactos en la red de abastecimiento.
  - Preparar respuestas: eficiencia de costos, inventario, proveedores alternativos, gasto de capital, etc.
-  **Estabilizar la cadena de suministro**
  - Realizar una evaluación de impacto y cuantificar los impactos de oferta y demanda en el negocio.
  - Crear escenarios financieros variables según la gravedad y la duración de la recesión.
  - Modelamiento a las estimaciones de la generación de demanda, capital de trabajo y contención de costos.
-  **Planificación y Gestión de escenarios**

# El marco de KPMG para la estabilización y la creación de valor

En el corazón de un cambio radical está la estabilización y la recuperación de valor. Nuestra gama de capacidades nos permite proporcionar una solución integral.



## KPMG rapid stress test

- Evaluación rápida de los impactos y la visibilidad de la liquidez (pronóstico de flujo de caja).
- Identificar mejoras de efectivo, costos y capital transversalmente en el back-office, la cadena de suministro, las compras, las operaciones vitales y de cara al cliente.
  - o Una iniciativa de Diseño Organizacional de cara a la Recuperación de Valor permitiría la asignación adecuada de nuevos presupuestos que respondan a una nueva estructura operativa soportada por el talento clave requerido.
- Iniciar la visibilidad y los controles para impulsar la entrega rápida de ganancias y generar / mantener el impulso.
- Aprovechar los expertos en la materia en finanzas, recursos humanos, TI, cadena de suministro, etc. cuando sea necesario.

En términos de talento, es importante que durante la etapa de Recuperación de Valor, se considere el seguimiento a una estrategia para mitigación de riesgos. KPMG recientemente, lanzó el Talent Risk Framework, con el objetivo de que las compañías velen por mantener una salud laboral, basada en 5 pilares:

- o Capacidad de Habilidades
- o Cumplimiento
- o Capacidad de Recursos
- o Conectividad
- o Costos

- Trabajar al ritmo que mantenga los resultados, moviendo rápidamente el centro de la base de costos y flujo de caja.
- Proporcionar una gama de intervenciones de mejora del rendimiento a alta velocidad.

# Kit de herramientas de análisis de pruebas de estrés—velocidad para el entendimiento

Tenemos un enfoque comprobado para mejorar el rendimiento de nuestros clientes. Nuestro enfoque rápido de 2 semanas aprovecha nuestros datos y análisis y nuestro equipo dedicado para analizar las 4 áreas de estrés para facilitar el impulso de actividades de valor.

## Prueba rápida de esfuerzo — enfoque basado en datos y análisis, apalancado en las herramientas de automatización y RPA dentro de KPMG



El marco de KPMG para evaluar el impacto al negocio, manejar el efectivo y contener los costos.



# Póngase en contacto con nosotros para obtener más información sobre cómo KPMG puede ayudar a acelerar las evaluaciones financieras y organizativas rápidas y desarrollar planes de contención de costos.

---

## **Glenn Tjon**

Socio, Servicios de Asesoría

E: [gtjon@kpmg.com](mailto:gtjon@kpmg.com)

## **Halil Musa**

Director, Servicios de Asesoría

Consultoría en Administración

E: [hmusa@kpmg.com](mailto:hmusa@kpmg.com)

## **Juan Maldonado**

Gerente, Servicios de Asesoría

Gestión Financiera

E: [juanmaldonado1@kpmg.com](mailto:juanmaldonado1@kpmg.com)

## **KPMG en Panamá**

Ave. Samuel Lewis y Calle 56 Este, Obarrio

T: (+507) 208-0700

E: [pa-fminformation@kpmg.com](mailto:pa-fminformation@kpmg.com)

Algunos o todos los servicios descritos en este documento pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.



[home.kpmg/pa](https://home.kpmg/pa)

KPMG en Panamá, Avenida Samuel Lewis y Calle 56 Este, Obarrio, Panamá, 0816-01089

© 2020 KPMG, una sociedad civil panameña y firma de la red de firmas miembro independientes de KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados.

La información presentada en esta publicación es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.