




Respondiendo a

los impactos empresariales

del brote del COVID-19

PwC Uruguay





A medida que la respuesta global al COVID-19 evoluciona, empresas de todas las industrias se enfrentan a varios desafíos potencialmente significativos a los que deben responder de forma rápida. Sectores de la industria como minoristas, transporte, hotelería y productos industriales son los más afectados.

PwC ha asistido a diversas empresas para desarrollar la capacidad de respuesta frente a una crisis.

Respondiendo al COVID-19: lo que los líderes de las empresas deben saber

En este contexto, las organizaciones están lidiando con la confusión, la falta de coordinación y distintas preocupaciones. Ante todo, la seguridad de la gente es prioridad. El Comité de Crisis de PwC monitorea activamente la situación y se ha conectado con empresas y organizaciones afectadas desde el comienzo.

Gestión de crisis y respuesta: transitar con confianza



Desafíos comunes y preocupaciones

- No saber quién está a cargo de gestionar la respuesta de la empresa.
- Sentir que no estás preparado para manejar la crisis o perder el control de la situación.
- No entender el plan de crisis ni saber quién lo gestiona.
- Preocuparse por no tener los datos correctos para tomar decisiones.
- No saber ordenar las prioridades y provocar errores de comunicación interna o externa.
- Sucumbir ante las presiones de las partes interesadas y tomar medidas apresuradas, antes de tener un panorama completo.
- Descuidar a los actores fundamentales, incluidos los colaboradores.
- Perder autenticidad y credibilidad debido a mensajes confusos o sentimiento público negativo.
- No poder identificar riesgos e impactos de mayor alcance.
- No saber a qué expertos llamar.



Sugerencias de pasos a seguir

- Establecer un equipo o comité de crisis para coordinar esfuerzos de respuesta y definir objetivos.
- Identificar flujos de trabajo funcionales y alinear la actividad con los objetivos de respuesta.
- Determinar estrategias para comprometerse con los principales interesados internos y externos.
- Basar en hechos la respuesta inmediata y las comunicaciones.
- Revisar los planes de crisis y continuidad del negocio.
- Desarrollar diferentes escenarios y ponerlos a prueba, para estar preparados ante las variables desconocidas de la situación.

Gestión de crisis y respuesta: transitar con confianza



Podemos ayudar

Preparar

- Planificación y revisión de posibilidades.
- Hoja de ruta de evaluación y saneamiento del estado actual.
- Planificación de escenarios de crisis.
- Ejercicios y simulaciones.

Responder

- Movilización del equipo de respuesta.
- Modelo de estrategia y gestión.
- Estrategia de participación de las partes interesadas.
- Respuesta operativa y apoyo en la búsqueda de casos.

Salir fortalecidos

- Estrategia de recuperación y monitoreo de la situación.
- Desarrollo de programas de crisis y mejoras.
- Capacitación de empleados y plan de socialización.



Cómo ayudamos a otros

Una importante empresa de datos financieros anunció públicamente una violación significativa de datos y buscó apoyo en varios frentes relacionados con la gestión de crisis, la seguridad de la información, las operaciones comerciales y la estrategia. La empresa necesitaba desarrollar de inmediato una estrategia de respuesta para el incidente, al tiempo que interactuaba con los reguladores, clientes y socios comerciales

sobre un plan para transformar su sistema de seguridad y abordar las preocupaciones comerciales a largo plazo. PwC ayudó al cliente con una serie de actividades de respuesta. Entre estas se encontraba el diseño y ejecución de una estrategia de participación de las partes interesadas para alinear a los clientes comerciales relevantes con el alcance, el impacto y el plan correctivo que la compañía había desarrollado.

Fuerza de trabajo: proteger a las personas y activos



Desafíos comunes y preocupaciones

- Seguimiento y visibilidad de la seguridad y bienestar de tu fuerza de trabajo, incluidos quienes están de viaje por negocios y en movilidad internacional.
- Proteger a los empleados y mantener el ambiente de trabajo seguro, particularmente para quienes cumplen roles críticos de operaciones comerciales.
- Tener información oportuna y precisa, así como la capacidad de verificarla, para tomar decisiones importantes sobre los colaboradores (por ejemplo, requisitos reglamentarios, prohibiciones de viaje, evacuaciones, suspensiones de la cadena de suministro).
- Capacidad de los líderes para guiar con confianza al personal, mientras los inspiran, manejan el miedo y comunican de manera confiable las noticias y la planificación de contingencias.
- Contar con la infraestructura y las capacidades de gestión para apoyar cambios en la modalidad de trabajo flexible y remoto.
- Configurar líneas directas para que tu gente pueda hacer preguntas, así como ser capaz de brindar orientación y gestionar la información errónea.
- Gestionar y adelantarse a cualquier publicidad negativa en los casos en que no se responda de la manera correcta.



Sugerencias de pasos a seguir

- Alinear a los líderes en la preparación de las comunicaciones de crisis y desarrollar estrategias y planes de ejecución.
- Preparar tus recursos humanos: revisar el trabajo flexible y remoto, viajes, primeros auxilios y otras políticas y regulaciones relevantes.
- Garantizar la seguridad del personal: probar los sistemas de contactos de emergencia y validar la precisión de la información de contacto de todos los colaboradores.
- Aumentar la capacidad de trabajo remoto y comunicación, priorizando la tecnología, la infraestructura de TI y la seguridad.
- Revisar los planes de contingencia en caso de que se vea comprometida la infraestructura, la energía, el agua, el combustible, el transporte, entre otros.

Fuerza de trabajo: proteger a las personas y activos



Podemos ayudar

- Movilidad global de empleados.
- Planificación del personal.
- Acuerdos de trabajo flexibles y modelos de trabajo remoto.
- Estrategias de gestión del capital humano.
- Liderazgo y comunicaciones.
- Estrategias de comunicación y planificación: directo con las áreas afectadas, deber de asistencia, comunicaciones reactivas.
- Planificación remota de tecnología, infraestructura de TI, planes de seguridad.
- Propósito de la empresa y planificación estratégica.
- Cultura laboral inclusiva y colaborativa.
- Cultura digital.
- Estrategia de bienestar de los empleados.

- Protocolos de prevención y actuación en el ámbito laboral.
- Protocolos de implementación de teletrabajo.
- Comunicados ante la Inspección General de Trabajo y Seguridad Social (acuerdos de anticipación de licencia, implementación de teletrabajo).
- Acuerdos de licencia, anticipación de licencia, licencia sin goce de sueldo, entre otros.
- Asesoramiento en régimen general de seguro por desempleo (despido o suspensión total y parcial de actividades) y régimen especial COVID-19.
- Desvinculaciones, despidos parciales y documentación legal asociada.



Cómo ayudamos a otros

A raíz del brote de COVID-19, un cliente gubernamental necesitaba comunicarse rápidamente con sus 270.000 empleados de la salud en todo el país. PwC trabajó directamente con altos funcionarios del Gobierno para desarrollar la estrategia y los planes de comunicación interna para el Ministerio de Salud. Redactamos contenido para comunicaciones internas sobre sensibilización relativa al virus en hospitales no afectados. Esto se expandió para informar a todos los empleados de la salud sobre los riesgos de un brote diferente en otro continente.

También incluimos nuevos canales de comunicación para controlar a los colaboradores en línea, con puntos de comunicación en todo el país.

Nuestro equipo también brindó soporte a múltiples clientes en las áreas de comunicación, alineación de liderazgo y cambio de comportamiento como parte de la respuesta a la crisis y al riesgo a gran escala.

Operaciones y cadena de suministro: mantener la continuidad del negocio y proteger la cadena



Desafíos comunes y preocupaciones

- Conocer la disponibilidad de suministro y las limitaciones en todos los niveles de la cadena de suministro, así como tener un método para mantener estos datos a medida que la situación evoluciona.
- Identificar herramientas para remediar restricciones de suministro específicas que estén disponibles de inmediato o en el corto plazo y validarlas (por ejemplo, habilitar proveedores alternativos, asegurar horas extra o flete urgente).
- Convertir la situación de oferta ajustada al riesgo en estimaciones de diferencia o pérdida de ingresos, junto con la comprensión de los costos únicos.
- Mantener una comunicación fluida con las partes interesadas de la cadena de suministro (varias veces a la semana), para asegurar la actualización sobre las medidas gubernamentales.
- Trabajar con ventas para ajustar la demanda a la oferta disponible y asignar inventario a los principales clientes y los mercados más rentables.
- Reevaluar las presentaciones pendientes de nuevos productos: dónde se construyen y venden.
- Informarse sobre concesiones para soluciones más costosas, como la aprobación de proveedores o cambios en la lista de materiales cuya implementación puede demorarse.
- Pensar en formas más creativas para mejorar la garantía de suministro, como ayudar a financiar la exposición del inventario con proveedores.

Operaciones y cadena de suministro: mantener la continuidad del negocio y proteger la cadena



Sugerencias de pasos a seguir

- Establecer una “sala de situación” en la que el riesgo de suministro y la mitigación se puedan coordinar con otros equipos de gestión de riesgo.
- Definir funciones y responsabilidades claras, así como protocolos de comunicación de circuito cerrado, para acciones que podrían afectar los ingresos, el costo de los ingresos, la satisfacción del cliente y otras áreas esenciales.
- Proyectar el escenario esperado y el peor de los escenarios, para garantizar que la oferta se alinee con la demanda y que se cuenta con planes para cada uno.



Podemos ayudar

- Planificación de la continuidad del negocio.
- Margen del impacto del desplazamiento en ingresos.
- Conocer los aumentos de costos: horas extra, flete urgente, recargos.
- Inventario y estrategias de compra de materias primas.
- Resiliencia de la cadena de suministro y agilidad de la red.
- Cadena de suministro inteligente, herramientas de visibilidad y planificación, incluido el aprendizaje automático.
- Herramientas y estrategias de los costos en destino.
- Evaluación de tarifas y mitigaciones por cambio de cadenas de suministro.



Cómo ayudamos a otros

- Evaluar dónde existe el riesgo de suministro con la categorización en potencial en ingresos vs. costos.
- Identificar las opciones de saneamiento de suministros y analizar el momento del impacto y los costos de transporte alternativo de mercancías redirigido.
- Establecer procesos para habilitar acciones que impulsen las ventas dentro de la cadena de suministro donde la oferta es limitada: asignaciones y conformación de la demanda.
- Determinar brechas y oportunidades en las herramientas de modelado de riesgos de la cadena de suministro y definir cómo considerar mejor los factores externos, como enfermedades, desastres naturales, huelgas laborales, cambios en las políticas comerciales, entre otros.

Informes financieros: conocer las implicancias contables y los requisitos de informes



Desafíos comunes y preocupaciones

- El COVID-19 puede afectar las operaciones de una empresa y, en consecuencia, la naturaleza, los montos y las revelaciones en los estados financieros.
- Es posible que las empresas necesiten ajustar el reconocimiento de ingresos por cambios en las estimaciones de los montos que pagará el cliente. También será necesario evaluar la cobranza de las cuentas por cobrar; los ingresos pueden verse afectados si el pago no es seguro.
- Cuando la interrupción de la cadena de suministro y la reducción de la demanda afectan las proyecciones financieras, existe la posibilidad de daños.
- Las disminuciones en la producción también pueden generar incrementos en los gastos de fabricación.
- Puede haber impactos en otras áreas, como contabilidad de cobertura, compensación de acciones y más.
- Los impactos pueden ser directos o indirectos y podrían incluir efectos en las cadenas de suministro, proveedores de servicios, socios comerciales, proveedores de capital y prácticas comerciales.



Sugerencias de pasos a seguir

- Evaluar la amplitud del impacto teniendo en cuenta los efectos directos e indirectos. La información financiera afectada por el brote puede tener requisitos específicos de revelación o, de lo contrario, puede requerir divulgación.
- Considerar la necesidad de discutir el impacto del COVID-19 fuera de los estados financieros, como en la descripción del negocio o factores de riesgo, así como discutir y analizar la administración de los resultados, la liquidez y los recursos de capital (incluidas las tendencias e incertidumbres).
- Revisar la cobertura y los límites de cualquier seguro de interrupción comercial. Determinar cómo justificar las ganancias perdidas y los ingresos y durante qué período de tiempo.



Podemos ayudar

- Evaluación de procesos y controles financieros.
- Conocimiento y asistencia en la guía de problemas contables complejos.
- Orientación en todo tipo de asuntos contables.
- Para clientes que no son de auditoría, asistencia en contabilidad, informes financieros y valoraciones.



Cómo ayudamos a otros

- Para clientes que no son de auditoría, PwC proporciona asesores confiables para contabilidad, informes financieros y soporte de valoración.
- Tenemos experiencia en los requisitos reglamentarios y en informes a los reguladores.
- Ayudamos a los clientes a evaluar las comunicaciones de eventos posteriores, así como la contabilidad de la

interrupción del negocio, la interrupción de la cadena de suministro y otros impactos del virus.

- Nuestros especialistas guían a los clientes en cuestiones contables complejas y requisitos de divulgación y mantienen a las empresas informadas sobre desenlaces y consideraciones clave.

Consecuencias fiscales y comerciales



Desafíos comunes y preocupaciones

- Impuesto a la renta, precios de transferencia, impuestos indirectos y aranceles que se deban a la interrupción de las cadenas de suministro y cambios en las operaciones.
- Abordar las implicancias del impuesto a la renta generado por repatriar o reasignar personal clave.
- Planificar impuestos a pagar en el resto del ejercicio.
- Comprender los impactos de la interrupción en los atributos fiscales, pérdidas, recuperaciones y planes de reinversión.
- Impactos de costos y riesgos en las políticas de precios de transferencia.
- Impactos potencialmente duraderos en la huella fiscal y los modelos operativos.
- Informes y divulgaciones para garantizar el cumplimiento tributario y aduanero.



Sugerencias de pasos a seguir

- Evaluar las consecuencias impositivas, comerciales y arancelarias de las alternativas a la cadena de suministro global.
- Rastrear a las personas que están de viaje por negocios, brindar asistencia de inmigración y abordar las implicancias del impuesto a la renta generado por la repatriación de personal.
- Conocer los cambios requeridos en los informes y divulgaciones necesarios para el cumplimiento de impuestos y aduanas.



Podemos ayudar

- Estrategias proactivas de aduana y tarifas.
- Consultoría de política comercial global.
- Corrección de riesgos regulatorios.
- Estructuración global.
- Transformación de la cadena de valor.
- Planificación de precios de transferencia.
- Estrategias de cadena de suministro eficientes en impuestos y tarifas.
- Servicios de comercio mundial.
- Consultoría de movilidad global.
- Servicios de inmigración.
- Cobertura y planificación de tesorería.
- Asegurar las obligaciones de cumplimiento ante los organismos públicos, tributarios y regulatorios.



Cómo ayudamos a otros

- Asesoramos a las principales empresas del mundo en temas fiscales y comerciales, para optimizar sus cadenas de valor y modelos operativos globales y regionales, incluidas las cadenas de suministro.
- Brindamos una combinación inigualable de experiencia en la industria, estrategia, movilidad global, recursos humanos, inmigración, impuestos, análisis y tecnología para ayudar a los clientes en situaciones críticas de personas y organización.
- Nuestra red global de especialistas en aduanas utiliza nuestras relaciones y experiencia para facilitar la importación y exportación de bienes.
- Nuestras soluciones cuantitativas basadas en tecnología ayudan a las empresas a modelar los impactos de los regímenes fiscales transfronterizos en sus atributos fiscales y costos financieros.

Contactos

Omar Cabral

Socio principal y líder de Auditoría
omar.cabral@pwc.com

Richard Moreira

Socio líder de Consultoría de Negocios
richard.moreira@pwc.com

Gabriel González

Socio líder de Asesoramiento Tributario,
Legal y Contable
gonzalez.gabriel@pwc.com

Oscar Conti

Socio líder de Clientes y Mercados
oscar.conti@pwc.com

MONTEVIDEO

Cerrito 461, piso 1
11.000 Montevideo, Uruguay
T: (+598) 2916 04 63

WTC FREE ZONE

Dr. Luis Bonavita 1294, piso 1, of. 106
11.600 Montevideo, Uruguay
T: (+598) 2626 23 06

ZONAMERICA BUSINESS & TECHNOLOGY PARK

Ruta 8, km 17.500, Edificio M1, of. D
91.600 Montevideo, Uruguay
T: (+598) 2518 28 28

PUNTA DEL ESTE

Avda. Córdoba y Tailandia
20.000 Maldonado, Uruguay
T: (+598) 4224 88 04



Este contenido es para propósitos de información general y no debe utilizarse como sustituto de una consulta con asesores profesionales.

© 2020 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers Professional Services Ltda. y PricewaterhouseCoopers Software Ltda. Todos los derechos reservados. PwC refiere a la firma miembro de Uruguay y en algunas ocasiones a la red PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada. Por favor visite www.pwc.com/structure para más detalles.



www.pwc.com.uy/covid-19