



Considerando el impacto financiero del COVID-19 Pronósticos basados en escenarios

En la actualidad, el ambiente de negocios experimenta un periodo de incertidumbre: son visibles los efectos de la propagación del COVID-19 en el mundo y hay pocas señales de su debilitamiento; el precio del petróleo ha disminuido a causa de un conflicto internacional; y existe una restricción en viajes temporal hacia una gran cantidad de países.

Todos estos elementos, en su conjunto, han impactado los negocios globales e inhibido el consumo y el turismo. Incluso, los analistas han comenzado a advertir sobre los riesgos de recurrir al endeudamiento para afrontar la situación. La severidad del impacto financiero variará en cada industria y dependerá, en gran medida, del tiempo que tome la recuperación internacional, un periodo, hasta el momento, indefinido.

Por ello, durante esta etapa desafiante, es importante que los negocios sean proactivos al evaluar su capacidad para resistir la disrupción, así como sus opciones para identificar y responder a las oportunidades potenciales. Navegar a través de este nivel de incertidumbre y disrupción no será una tarea sencilla para las finanzas de su compañía; sin embargo, mediante pronósticos basados en escenarios, podrá contar con diferentes alternativas para responder al mismo y salir exitoso.

Pronósticos basados en escenarios

- **Haga un esfuerzo en conjunto.** Identifique a las personas clave en las funciones relevantes de su organización (Mercadotecnia, Ventas, Finanzas, Cadena de Suministro, Recursos Humanos, Tecnología de Información, etc.) y forme un equipo de trabajo. Este equipo será responsable de desarrollar y administrar la definición de escenarios, al igual que los procesos de nuevos pronósticos durante la preparación.
- **Identifique y acuerde los escenarios.** Defina futuros alternativos posibles en los que el impacto de sus decisiones sea evaluado. Cada uno es una historia con inicio, desarrollo y final, incluyendo giros que muestran cómo el entorno puede cambiar a lo largo del tiempo y debe contener el suficiente detalle para facilitar una evaluación de su probabilidad de éxito o fracaso.
- **Enfóquese en los factores clave para su negocio.** Adapte estos escenarios a su particular contexto y a sus retos, incluyendo las circunstancias menos obvias. También asegúrese de tomar en cuenta los riesgos externos, como cierres regionales o restricción de viajes, así como las oportunidades potenciales.

Pronósticos basados en escenarios (continuación)

- **Genere un rango de pronósticos.** Contemple cuatro escenarios. Trabajar con más de cuatro tiende a ser confuso, mientras que con solamente tres se corre el riesgo de que las personas elijan el más plausible y se olviden de atender los demás.
- **Utilice periodos de tiempo flexibles.** Asegúrese de pronosticar para corto, mediano y largo plazos, en línea con los diferentes matices de cada escenario, porque la comprensión de las diferentes implicaciones y opciones de cada panorama será clave para su proceso de adaptación.
- **Defina y monitoree los primeros indicadores.** Identifique las primeras señales de los grandes cambios que diferencian los diversos escenarios. Esto será particularmente importante cuando determine la ejecución apropiada de cada uno, porque su respuesta no podrá ser aplicada en todos.
- **Pronostique en repetidas ocasiones (reforecast), en función del avance del negocio.** Al revisar los escenarios por separado, diligentemente monitoree la evolución de su respuesta y discuta con los miembros de su equipo clave de trabajo si resulta necesario cambiar los supuestos de su modelo. Si es apropiado, realice pronósticos de forma semanal o diaria.

Si desea mayor información sobre cómo responder ante el entorno actual, recuperarse y salir adelante, favor de contactar a nuestros líderes:

Fernando Oliva

Líder de Consultoría
Deloitte *Spanish Latin America*
foliva@deloitte.com

Gustavo Méndez

Líder de Servicios Financieros
Deloitte *Spanish Latin America*
gmendez@deloittemx.com

Norela Jiménez

Líder de Servicios Financieros
Deloitte Región Andina
njimenez@deloitte.com

Marcelo Bastante

Líder de Servicios Financieros
Deloitte Cono Sur
mbastante@deloitte.com

Juan José Perojo

Socio de Creación de Valor y Reestructuras
México y Centroamérica
jperojo@deloittemx.com

Francisco Obonaga

Socio de Asesoría Financiera
Región Andina
fobonaga@deloitte.com

Federico Marino Mac Dougall

Socio de Creación de Valor y Reestructuras
Cono Sur
fmarinomacdougall@deloitte.com

- Recomendamos que visite www.deloitte.com/COVID-19

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 286,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene únicamente información general de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación