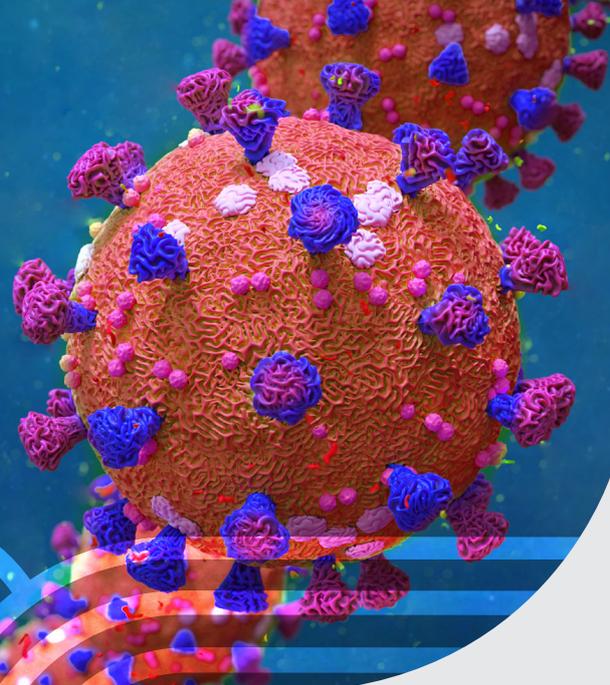


Gobierno Corporativo: COVID-19 y la Junta Directiva



COVID-19 y la gestión de crisis

El brote de coronavirus 2019 (COVID-19) ha degenerado en una pandemia con importantes implicaciones para la salud de la población mundial y el orden económico. Los gobiernos, el sector privado y los ciudadanos están respondiendo a este escenario sin precedentes tomando medidas para evitar la propagación de COVID-19 al tiempo que mantienen activos sectores vitales de la economía.

En estos tiempos difíciles, las empresas privadas necesitan de un liderazgo capaz de navegar en aguas inciertas y tomar medidas urgentes considerando múltiples factores. El

buen gobierno es clave en este escenario, pues se traduce en un liderazgo y procesos de toma de decisión superiores.

El objetivo de este documento es proporcionar una orientación indicativa a las juntas directivas para identificar, priorizar e implementar un marco de gobernanza que haga frente a los desafíos de estrategia y supervisión que COVID-19 puede presentar; así como, proporcionar una lista de preguntas que pueden ser formuladas por inversionistas y que las juntas directivas deben considerar al construir una respuesta efectiva a la crisis generada por COVID-19.

Consideraciones importantes

- Esta guía no reemplaza el cumplimiento de mandatos nacionales, regionales o locales sobre COVID-19. Todas las compañías deben mantenerse al día y cumplir con los mandatos nacionales, regionales y locales en COVID-19 en la jurisdicción donde operan.
- Este documento pretende reflejar orientaciones y recomendaciones no vinculantes e indicativas. Cada usuario debe desarrollar su respuesta al impacto de COVID-19 en su negocio considerando las circunstancias particulares del mismo y todas las leyes y regulaciones aplicables, utilizando su propio juicio independiente. BID Invest pone esta guía a disposición de cada usuario con base en la no-dependencia y no será responsable de ninguna manera por el uso que haga de esta guía cualquier persona.
- Esta guía se alinea con las Directrices de Gobierno Corporativo de BID Invest y el Marco de Desarrollo de Gobierno Corporativo (CGDF por sus siglas en inglés) en www.cgdevelopmentframework.com
- La naturaleza dinámica de la actual pandemia de COVID-19 requiere que las compañías se mantengan al día e incorporen nuevas guías sobre COVID-19 a medida que estén disponibles.

Copyright © 2019 Corporación Interamericana de Inversiones (BID Invest). Este trabajo tiene licencia bajo Creative Commons IGO 3.0 Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC-IGO Licencia BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legal-code>) y puede ser reproducido con atribución a BID Invest y para cualquier propósito no comercial. No se permite ningún trabajo derivado.

Cualquier disputa relacionada con el uso de los trabajos de BID Invest que no pueda resolverse de manera amistosa deberá someterse a arbitraje de conformidad con las reglas UNCITRAL. El uso del nombre de BID Invest para cualquier otro propósito que no sea la atribución, y el uso del logotipo de BID Invest estará sujeto a un contrato de licencia escrito entre BID Invest y el usuario y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO.

Tenga en cuenta que el enlace proporcionado anteriormente incluye términos y condiciones adicionales de la licencia. Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, sus respectivas Juntas de Directores, o los países que representan.

El papel de la junta en la crisis

Las juntas deben cerciorarse de que la gerencia tenga la capacidad de actuar rápidamente en un escenario en constante evolución y priorizar la seguridad y el bienestar de los empleados de la compañía, así como de aquellos que dependen de la ella para servicios esenciales.

El papel de la junta es de estrategia y supervisión, así como de enlace coordinador con accionistas y grupos de interés, lo cual es particularmente importante durante una crisis. La junta, bajo la guía y el liderazgo del presidente, debe establecer el tono de la respuesta de la empresa a una crisis y actuar para proteger tanto la estructura financiera de la empresa como su reputación.

COVID-19 impacta el negocio de diferentes maneras y en diferentes niveles. Con el fin de crear un entorno para que la empresa sea ágil, la junta debe evaluar si son necesarias

(y apropiadas dentro de cada jurisdicción relevante) la revisión de las estructuras de gobierno para garantizar un desempeño adecuado durante la pandemia actual, así como para comprender completamente los riesgos, a la empresa y a sus diversos grupos de interés, derivados de la pandemia y la consiguiente recesión económica, que puede ser de duración incierta.

Además del impacto en la salud de la fuerza laboral, los desafíos del trabajo remoto, los patrones de demanda y las interrupciones en la cadena de suministro, la junta debe considerar cuidadosamente el equilibrio entre el endeudamiento y la necesidad de liquidez inmediata. Este ejercicio servirá de guía a la junta para evaluar su estrategia existente y determinar las acciones necesarias desde una perspectiva a corto y largo plazo.

La cultura sí importa

En la estrategia de respuesta, es importante enfatizar que la cultura es importante: tener una mentalidad que prioriza a las personas, cuidar de la fuerza laboral y las partes interesadas, comunicarse adecuadamente y generar confianza, es crucial para desarrollar la confianza y mantener la reputación.

Para promover una toma de decisiones efectiva durante y después de la pandemia de COVID-19, debe prevalecer un ambiente de confianza, respeto y preocupación compartida. La junta debe transmitir el mensaje y adoptar un enfoque “nariz adentro, dedos afuera”, delegando autoridad y capacitando a los equipos para tomar decisiones con rapidez, especialmente en áreas o sectores que están siendo más afectados, al tiempo que aumenta la transparencia para que la comunicación fluya sin problemas en toda la organización. Para esto, un comité de crisis y un plan de respuesta pueden ser herramientas de gobierno muy útiles.

La crisis actual ofrece a directores y ejecutivos una oportunidad única para poner a prueba su astucia comercial, flexionar sus músculos innovativos y demostrar su compromiso con la creación de valor, tanto para la empresa como para todos sus grupos de interés. Las lecciones aprendidas en esta crisis pueden usarse para construir sistemas que sean aún más resistentes para enfrentar desafíos futuros.

Siempre es importante recordar que la “regla de discrecionalidad de negocio” (business judgement rule en inglés) es un estándar importante por el cual los directores son juzgados por el cumplimiento de sus deberes fiduciarios. Esto significa que los directores deben actuar de manera informada, de buena fe y con la honesta convicción de que sus decisiones responden a los intereses de la empresa.

Acciones de gobierno corporativo inmediatas (no-exhaustivas)

- 1** Establezca el “tono en la cima” para demostrar liderazgo y compromiso con la gestión de la crisis.
- 2** Establezca una comunicación frecuente con el CEO, las reuniones de la junta de emergencia e implemente procesos de comunicación entre el personal clave de la gerencia y la junta para que haya un flujo de información y reportes efectivo y continuo.
- 3** Considere crear un comité de crisis multifuncional específico para COVID-19 (entre los miembros puede incluir un miembro de la Junta, alta gerencia, finanzas, recursos humanos, TI, legal y de cumplimiento).
- 4** Revisar y adaptar los procesos de delegación y las líneas de reporte para lograr una comunicación y procesos de toma de decisión acelerados.
- 5** Revisar y / o adoptar planes de sucesión y de contingencia en caso de emergencia para el personal clave.
- 6** Considere revisar las funciones del comité de auditoría, el comité de riesgos y otros comités de la junta y la gerencia para incluir la comunicación y la supervisión de la crisis.
- 7** Adoptar reuniones virtuales de la junta y el comité, aumentar las interacciones y el intercambio de documentación a través de medios virtuales; revisar los requisitos de reunión (quórum, aviso previo) para adaptarse a la realidad virtual.
- 8** Establezca un plan de respuesta a COVID-19 (o active un plan de gestión de crisis si ya existe).
 - Establezca una persona de contacto dedicada al plan de respuesta COVID-19: esta persona se comunicaría con el comité de crisis y sería responsable de gestionar la respuesta y las necesidades de capacidad corporativa para implementar la estrategia.
 - Desarrollar un “manual de jugadas” con respuestas a la crisis, que incluya flujos de procesos de decisión y protocolos de escalamiento. Comuníquese claramente para que todos los participantes conozcan sus roles y los procesos de aprobación crítica establecidos.

Supervisión y estrategia: impacto financiero y comercial

1

Evaluar los riesgos, revisar y adecuar la estrategia corporativa y trabajar con la gerencia en el diseño de un plan de continuidad del negocio:

Fuerza laboral: planificación de sucesión para personas clave, planificación de contingencias, problemas de salud y seguridad, viabilidad del trabajo desde el hogar, impacto en la compensación, personal crítico para la misión, necesidades imprevistas de efectivo de los empleados, potencial de reducción de la productividad.

Clientes: patrones anormales de demanda de productos y servicios, posible aumento de las quejas de los clientes.

Cadena de suministro: desaceleración de la cadena de suministro; desafíos logísticos con varios países, impacto macroeconómico; dificultades en la planificación.

Liquidez financiera: disminución de los ingresos; reducción en capital de trabajo; necesidad de financiamiento, asociado con el aumento del perfil de riesgo y el costo de capital.

Legal / Regulatorio / Contractual: nuevas leyes y regulaciones impuestas por autoridades locales y extranjeras; obligaciones contractuales o requisitos reglamentarios incitados por cambios en la posición comercial o financiera a lo largo de la crisis.

Problemas relacionados con TI: garantizar conectividad, productividad, privacidad de datos y abordar problemas de confidencialidad, violaciones de ciberseguridad

2

Asistir a la gerencia en el diseño de una nueva estructura organizacional, creando equipos de respuesta *ad hoc* según sea adecuado.

3

Analizar las funciones clave de control del negocio: adecuación de las políticas y procedimientos de control interno, aumento de la toma de riesgos comerciales inmediatos y sus implicaciones a largo plazo, aumento de los requisitos de cumplimiento, la capacidad del sistema de auditoría interna para continuar el plan de trabajo.

4

Considere el potencial de las transacciones corporativas que pueden ser beneficiosas para crear valor, expandir o consolidar un negocio.

Relacionamiento con accionistas y grupos de interés

1

Ayudar a la gerencia a comunicarse con los accionistas/inversores, celebrar reuniones virtuales de accionistas en la medida permitida por la ley y divulgar información material que pueda tener un impacto financiero en el negocio o la decisión de mantener, comprar o vender valores.

2

Asistir a la gerencia en la participación de las partes interesadas, mapear a las partes interesadas relevantes (que incluyen clientes, proveedores, empleados, comunidades locales, autoridades gubernamentales y reguladores) e implementar adecuadamente medidas de comunicación y transparencia. Transmitir adecuadamente mensajes sobre el accionar de la compañía con respecto a la crisis ayudará a evitar la confusión y saldrá al paso de la especulación que puede generar desconfianza entre los inversores y el público. Esto también permitirá que la empresa esté mejor informada sobre la percepción externa de su respuesta a la pandemia.

Preguntas para considerar durante la crisis de COVID-19:

Para los inversores¹

- 1** ¿Reconoce la junta su papel y responsabilidad en la supervisión de la gestión de la crisis COVID-19 en la empresa?
- 2** ¿Cómo está estructurada la junta para abordar una crisis? ¿Hay claridad de roles y responsabilidades?
- 3** ¿Cómo obtiene la junta información sobre la crisis y demuestra que tiene una comprensión adecuada y actualizada del riesgo que enfrenta la organización?
- 4** ¿Tiene la junta acceso a expertos en materia de COVID-19, internos o externos, para apoyar la toma de decisiones?
- 5** Si existe un comité de gestión de crisis, ¿cómo la junta le asigna responsabilidades y cómo interactúa este comité con la gerencia y la junta en su conjunto?
- 6** El alcance del problema: ¿cuáles son los riesgos y presiones financieras clave y qué tan resiliente es la empresa para enfrentar resultados económicos negativos?
- 7** ¿Cómo aborda la junta la crisis y su impacto en los empleados, clientes, cadenas de suministro y comunidades locales?
- 8** ¿Qué decisiones financieras y estratégicas clave deben tomarse y en qué plazo?
- 9** ¿Cómo equilibrará la empresa los intereses de los accionistas, las partes interesadas y la sostenibilidad general de la empresa misma?
- 10** ¿Cuáles son los planes para la continuidad del negocio?
- 11** ¿Cómo se gestionan las comunicaciones interna y externamente?
- 12** ¿Cómo comunicará la empresa los impactos económicos y las amenazas a la sostenibilidad financiera y al modelo comercial de la empresa?

¹ <https://www.icgn.org/coronavirus-new-systemic-risk-implications-corporate-governance-and-investor-stewardship>

Para juntas directivas^{2 3}

- 1 ¿Qué tan preparada está la empresa para reaccionar con precisión, rapidez y seguridad en sí misma?
- 2 ¿Qué información sobre la crisis debe recibir la junta de forma continua?
- 3 ¿Qué podemos hacer para asegurar la salud y seguridad de nuestra fuerza laboral?
- 4 ¿Qué información sobre la crisis debería comunicar la organización a sus grupos de interés y el público en general?
- 5 ¿Qué nos dicen nuestros clientes? ¿Qué nos dicen nuestros empleados? ¿Qué nos dicen nuestros inversores y prestamistas? ¿Qué nos dicen nuestros reguladores? ¿Qué nos dice nuestro reporte financiero?
- 6 ¿Qué está ocurriendo en el mundo que podría afectarnos?
- 7 ¿Cuál es el plan de sucesión para nuestro CEO y/o personal gerencial clave?
- 8 ¿Qué capacidad tiene la empresa de cubrir gastos a corto plazo?
- 9 ¿Cómo estamos gestionando el riesgo crediticio y de liquidez, incumplimiento de prestamos e incumplimiento de acuerdos?
- 10 ¿Qué cambios tenemos que hacer en relación con los gastos de nómina?
- 11 ¿Debemos ajustar nuestras cadenas de suministro?
- 12 ¿Estamos preparados para trabajar de forma remota por un periodo largo?
- 13 ¿Cómo mantenemos viva nuestra cultura empresarial?
- 14 ¿Cómo estamos interactuando con los mercados financieros?
- 15 ¿Cuán fuerte es nuestro modelo base de negocios?
- 16 ¿Estamos comportándonos como una organización socialmente responsable?
- 17 ¿Qué tan efectiva ha sido la junta en esta crisis inesperada? ¿Qué tan bien están respondiendo el CEO y el equipo gerencial?
- 18 ¿Qué puede aprender la junta de esta experiencia?



Ilustración 1
Aspectos de la
Gobernanza Corporativa

² Adaptado de Enns, D., & Lindsay, H. (2020, Marzo 18). 20 Questions Directors Should Ask About Crisis Management. Tomado de <https://www.cpa.canada.ca>: <https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resourcestrategy-risk-and-governance/strategy-development-and-implementation/publications/questions-fordirectors-about-crisis-management>.

³ Adaptado de Moyo, D. (2020, Abril 13). 10 Questions to Guide Boards Through the Pandemic. Tomado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/04/10-questions-to-guide-boards-through-the-pandemic>

Referencias

Alexander, A., De Smet, A., & Kleinman, S. (2020, Abril). To weather a crisis, build a network of teams. Tomado de mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-weather-a-crisis-build-a-network-of-teams>

Covington. (2020, Marzo 27). Key Oversight Areas for Boards During the COVID-19 Pandemic. Tomado de <https://www.cov.com/en/news-and-insights/insights/2020/03/key-oversight-areas-for-boards-during-the-covid-19-pandemic>

Deloitte. (2020, Abril). Covid-19: Plano de 100 días em 6 frentes prioritárias para a continuidade dos seus negócios. Tomado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Deloitte-Brasil-Plano-100-Dias-Covid-19.pdf>

Enns, D., & Lindsay, H. (2020, Marzo 18). 20 Questions Directors Should Ask About Crisis Management. Tomado de <https://www.cpa.canada.ca>: <https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources-strategy-risk-and-governance/strategy-development-and-implementation/publications/questions-for-directors-about-crisis-management>.

International Corporate Governance Network. (2015). ICGN Guidance on Corporate Risk Oversight. Londres: International Corporate Governance Network.

International Corporate Governance Network. (2020, Marzo). Coronavirus as a new systemic risk: Implications for corporate governance and investor stewardship. Tomado de [icgn.org](https://www.icgn.org): <https://www.icgn.org/coronavirus-new-systemic-risk-implications-corporate-governance-and-investor-stewardship>

Katz, D. A., & McIntosh, L. A. (2020). Corporate Governance Update: Director Oversight in the Context of COVID-19. *New York Law Journal*.

Klemash, S., Smith, J., & Lee, J. (2018, Octubre 7). The Board's Role in Confronting Crisis. Tomado de corpgov.law.harvard.edu: <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/10/07/the-boards-role-in-confronting-crisis/>

Moyo, D. (2020, Abril 13). 10 Questions to Guide Boards Through the Pandemic. Tomado de *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2020/04/10-questions-to-guide-boards-through-the-pandemic>