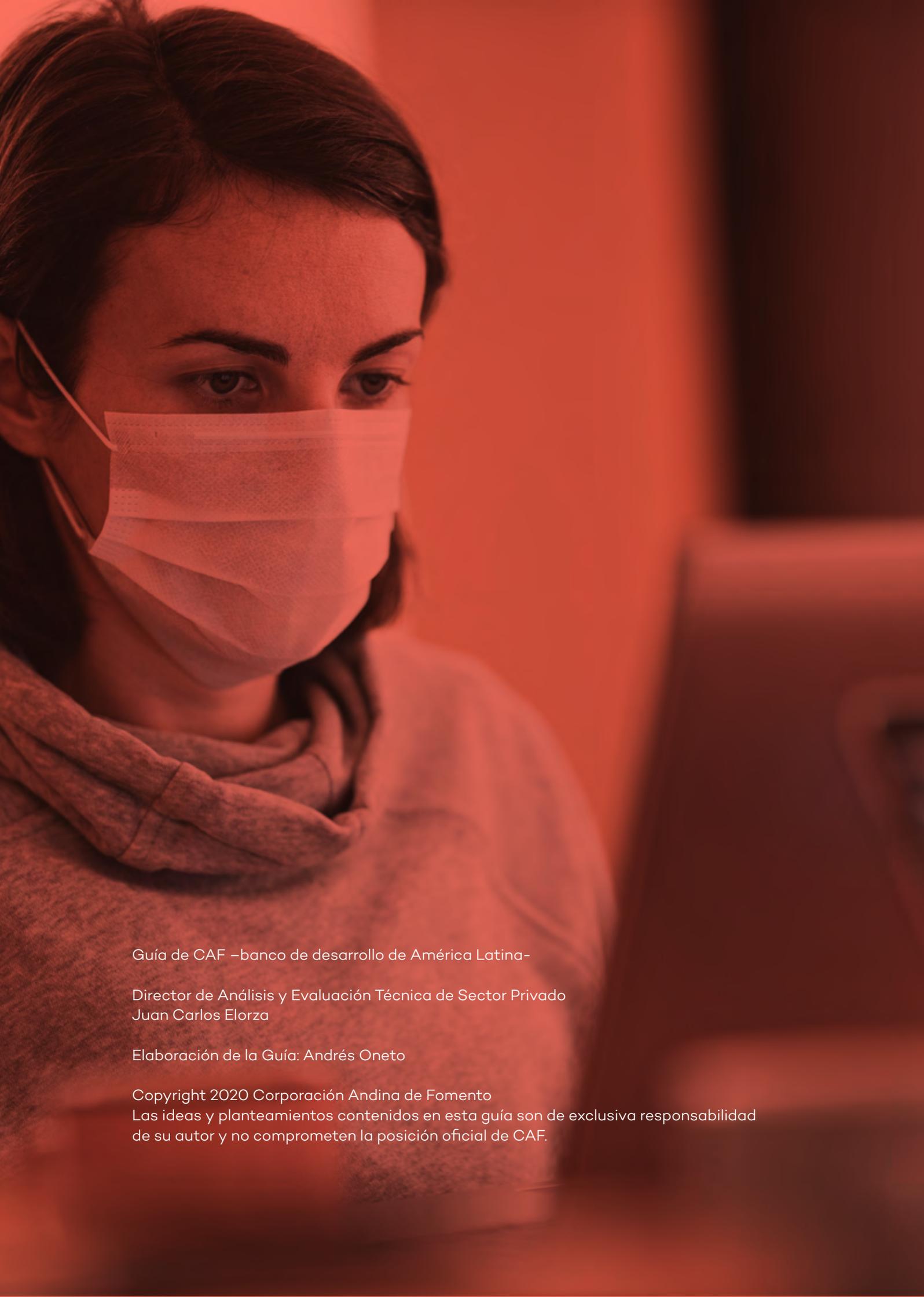


COVID-19

**Continuidad
del Negocio,
Gestión
de Crisis y
Gobierno
Corporativo**



Guía de CAF –banco de desarrollo de América Latina–

Director de Análisis y Evaluación Técnica de Sector Privado
Juan Carlos Elorza

Elaboración de la Guía: Andrés Oneto

Copyright 2020 Corporación Andina de Fomento
Las ideas y planteamientos contenidos en esta guía son de exclusiva responsabilidad
de su autor y no comprometen la posición oficial de CAF.

La pandemia del COVID-19 no respeta fronteras, afectando tanto la salud de las personas como de las empresas y cuando una crisis de carácter global toca la puerta de las mismas, su estructura de gobierno corporativo¹ se pone a prueba como herramienta para gestionar los riesgos y salir adelante.

Esta guía se centra en recomendaciones al nivel del Directorio, la Alta Gerencia y la Arquitectura de Control y son aplicables a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, tipo de propiedad o giro de negocio; sin embargo algunos elementos podrán no ser adaptables a la realidad de la organización por lo que cada una deberá hacer los ajustes pertinentes y elaborar su plan de acción considerando las particularidades de la misma.

1 Esta guía está alineada con los principios de gobierno corporativo de CAF a través de sus diversas publicaciones www.scioteca.caf.com y el Marco de Desarrollo de Gobierno Corporativo (CGDF por sus siglas en inglés) www.cgdevelopmentframework.com

Plan de continuidad del negocio y plan de gestión de crisis

A fin de gestionar una crisis de este calibre, las empresas deben aplicar su plan de continuidad del negocio e iniciar un plan de gestión de crisis (y de no tenerlos deberán estructurarlos); en ambos casos se deberá validar si es aplicable en el escenario actual y si no, será necesario actualizarlos. Un plan de continuidad del negocio es principalmente operativo y debe contemplar todas las medidas preventivas y acciones necesarias para mantener la operatividad de la organización a un nivel mínimo aceptable durante una contingencia. En cuanto al plan de gestión de crisis, este debe enfocarse en la respuesta a la misma, analizando los distintos escenarios a los que la compañía podría enfrentarse y las alternativas de respuesta adecuadas.

Para la buena aplicación de estos planes se debe contar con una estructura de gobierno corporativo apropiada, que permita una gestión y monitoreo adecuado, la misma que debe trabajarse a tres niveles: el Directorio, la Alta Gerencia y la Arquitectura de Control.

El Directorio

Dentro de la estructura organizacional el Directorio tiene la ventaja de estar en una posición desde donde puede ver el panorama completo tanto de la empresa como del entorno, con una visión holística, por lo que debe proveer al CEO y equipo de la Alta Gerencia de la guía, apoyo y asesoría necesarias para reaccionar ante la crisis. Es así que la experiencia conjunta de los miembros de este cuerpo colegiado debe permitirles actuar como un sistema de soporte a la gerencia, aportando diferentes perspectivas para responder de manera integral a los diversos y cambiantes escenarios que la crisis genera momento a momento. Los roles principales del Directorio deben estar relacionados con:

1.

Seguimiento al desempeño de la empresa: Se esperaría que la frecuencia y duración de las sesiones se incremente, para lo cual se requiere que la información fluya, que los directores la hayan analizado antes de la próxima sesión y estén en capacidad de hacer las preguntas y sugerencias pertinentes, bajo un esquema de trabajo en equipo en beneficio de la salud de la organización. Para ello es también fundamental que la disponibilidad de los directores sea permanente, manteniendo una comunicación fluida con el Gerente General en coordinación con el Presidente del Directorio. Considerando lo anterior, los directores requerirán información más frecuente y actualizada sobre indicadores clave, tanto financieros como no financieros, siendo la labor del Secretario de Directorio, como pivote entre el Directorio y la Gerencia, clave para que la información llegue de manera veraz, suficiente y oportuna.

2.

Supervisión operativa y de riesgos en la gestión de la crisis. En la medida que la gerencia está actuando como un equipo que se enfrenta a las múltiples situaciones que se pueden estar generando, es tarea del Directorio proporcionar una visión estratégica, una observación práctica y proporcionar ideas alternativas sobre las acciones emprendidas por el CEO, dando también retroalimentación sobre las acciones propuestas antes de su implementación. Es importante que de seguimiento a las actividades de la gerencia para identificar, priorizar y administrar riesgos potencialmente significativos (comerciales, financieros, operativos, de reputación, etc). Esto puede implicar también que se deleguen algunas tareas a un Comité de Crisis ad hoc, al Comité de Auditoría o al de Riesgo, con el respectivo reporte periódico al Directorio en pleno. Entre los principales temas a tratar están los relacionados con el seguimiento al **plan de continuidad del negocio** y el **plan de gestión de crisis**, reevaluando continuamente la adecuación de los planes a la luz de los acontecimientos. De igual manera es crítico el seguimiento a los temas de **salud y seguridad**, asegurándose que no solo se hayan establecido políticas al respecto, sino que a su vez se monitoree su adecuada aplicación, protegiendo así la salud personal y la seguridad de los empleados y sus familias, clientes, proveedores y el público en general.

3.

Supervisión de informes públicos y difusión. En un periodo de aislamiento y sensibilidad social, los errores son evidenciados por los *stakeholders* (accionistas, inversionistas, bancos, proveedores, clientes, empleados, etc.) con mayor énfasis y por ende el impacto en la imagen será mayor, por lo que el Directorio debe tomar el liderazgo en **el manejo de la imagen reputacional**, a fin de mantener la confianza de dichos grupos. Es función del Directorio velar que la información provista por la gerencia sobre los impactos del COVID-19 sea oportuna, precisa y completa, reflejando las circunstancias cambiantes. Los mapas de grupos de *stakeholders* son un buen mecanismo para asegurar que se establezca la estrategia de comunicaciones que corresponda a cada frente.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante que el Directorio se asegure de contar con las mejores prácticas que le permitan tomar buenas y pertinentes decisiones y si no fuera el caso, que haga los ajustes necesarios de manera rápida, para que este órgano de gobierno corporativo cumpla adecuadamente con su rol:

1.

Operatividad a distancia. Considerando tanto las restricciones de movilidad vigente -y que el mundo post cuarentena no será el mismo que conocíamos- así como los eventuales factores de riesgo frente al virus de los propios directores (edad, salud, etc.), el nuevo orden impulsa a que no solo las sesiones actuales, sino las de los próximos meses, se realicen a distancia. Ello implica que la organización debe adecuarse para gestionar sesiones virtuales del Directorio, lo que obliga a contar con políticas de seguridad y ciberseguridad para el envío de información confidencial a los directores por medios electrónicos, definir la plataforma adecuada para la sesión y los procedimientos para el manejo a distancia de la sesión, de manera que sea efectiva.

2.

Reforzar el equipo. Ante una situación disruptiva como ésta, es importante que se evalúe si el Directorio en su conjunto tiene las capacidades y las habilidades para supervisar los planes de continuidad y los de gestión de crisis y guiar a la empresa a través de la coyuntura. Si en ese proceso se identifican falencias, se debe pensar (en el corto plazo) en reforzar el equipo con asesores externos ad hoc, especialistas en dichos temas, y para el largo plazo reconsiderar la composición de éste a través de un Comité de Nominaciones.

3.

Plan de sucesión. Si la compañía no tiene un plan de sucesión de emergencia para el Directorio y personas clave en la organización, listo para ser activado, deberá planificar la disponibilidad de respaldo para estas personas. Es así que debe asegurarse se haya designado un vicepresidente para dirigir al Directorio en caso que el presidente no esté disponible por la enfermedad, y que haya claridad sobre los reemplazos para el vicepresidente en caso esa persona también este incapacitada de actuar; en ese sentido debe formalizarse en los documentos societarios correspondientes (estatutos, reglamentos o códigos) los acuerdos que permitan la delegación de dicha autoridad.

La Alta Gerencia

Es la encargada de la ejecución de los planes de continuidad del negocio y de gestión de crisis. Para ello se recomienda que se conforme un equipo de respuesta a la crisis que sea el responsable al más alto nivel de ocuparse directamente de la misma. Su composición debería incluir al CEO, a los Gerentes de Finanzas, Operaciones, Riesgos, Recursos Humanos, Legal, Tecnología de la Información, Comunicaciones, entre otros, siendo importante identificar las habilidades que necesita este equipo para asegurarse que no falte ningún área crítica. Este equipo debe tener reuniones periódicas con el Directorio y/o el Comité de Crisis. De igual forma, así como se hiciera en el Directorio, la gerencia debe contar con un plan de sucesión que identifique a una persona que pueda actuar de inmediato como CEO interino, en caso que este contraiga el COVID-19. También debe considerarse la necesidad de identificar otras personas clave e implementar planes similares para ellos.

La Arquitectura de Control

Aglutina todo lo relacionado con la gestión de riesgos, los sistemas de control interno, información y monitoreo. En una situación como ésta, debe validarse que estos sistemas estén operando adecuadamente, por lo que si no ha sido probado su funcionamiento previo a la crisis, se debe hacer un monitoreo de su operatividad. La Arquitectura de Control debe incluir: (i) los sistemas de controles internos (adecuación de las políticas y procedimientos del plan de continuidad del negocio, seguridad en el lugar de trabajo, controles en los sistemas de tecnología de información relacionados con el teletrabajo y la ciberseguridad, entre otros); (ii) gestión de riesgos (evaluación y mitigación de riesgos tanto inmediatos, como sus implicaciones a largo plazo); (iii) auditoría interna (especialmente los procedimientos alternativos para cumplir con el plan de trabajo de auditoría de manera remota y la evaluación en la ejecución del plan de continuidad del negocio); y *Compliance*. Es importante que las áreas responsables tengan una coordinación y flujo de información permanente con los Comités de Directorio relacionados (por lo general Auditoría y Riesgos).

El gobierno corporativo en una organización no es simplemente hacer un *checklist* y verificar que se cuentan con reglamentos y códigos escritos; es una herramienta muy poderosa que adecuadamente entendida e implementada permite al Directorio y la gerencia navegar por la coyuntura, minimizando el daño en el negocio y superar a sus competidores. Esto porque las empresas bien gobernadas, a la llegada de una crisis como esta, tienen los roles y responsabilidades claramente definidos y por lo tanto están en capacidad de implementar de una manera más rápida y efectiva sus planes de acción, tomando mejores decisiones, gestionando los riesgos, comunicando de manera oportuna y transparente a todos sus grupos de interés, generando así confianza y sostenibilidad de largo plazo.

Referencias

Bernal, Andrés, 2020. Las 5 claves para pilotear la crisis desde las juntas directivas. Dinero
www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/las-5-claves-para-pilotear-la-crisis-desde-las-juntas-directivas/284004

DEG, 2020. Board Guidance: Crisis management
<https://www.deginvest.de/DEG-Dokumente/Unsere-Lösungen/Leitfaden-Krisenmanagement.pdf>

FMO, 2020. Risk & Crisis Management. The Role of Good Corporate Governance
<https://www.fmo.nl/covid-19-guidance-documents>

Gregory, Holly J.; Grapsas, Rebecca and Holland Claire, Sidley Austin LLP 2020. Ten Considerations for Boards of Directors, Harvard Law School Forum on Corporate Governance
<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/03/29/ten-considerations-for-boards-of-directors/>

IFC 2020. Tip Sheet for Company Leadership on Crisis Response: Facing the COVID-19 Pandemic
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/tip+sheet+for+company+leadership+on+crisis+response+-+facing+the+covid-19+pandemic

Kucera, William; Simala Jodi, and Noreuil Andrew, Mayer Brown LLP. COVID-19 and Corporate Governance: Key Issues for Public Company Directors, Harvard Law School Forum on Corporate Governance
<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/04/29/covid-19-and-corporate-governance-key-issues-for-public-company-directors/>



caf.com
[@AgendaCAF](https://twitter.com/AgendaCAF)

CAF BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA