



Navegando a través de la pandemia: perspectiva de las Juntas Directivas

La velocidad y amplitud de la crisis en expansión causada por el COVID-19, ha afectado de manera significativa la vida de las personas y los sistemas de salud. También ha causado la interrupción de las operaciones de negocio y las cadenas de suministro, generando el riesgo de una recesión mundial que está poniendo a prueba a casi todas las facetas de las empresas. Nunca desde la crisis financiera de 2008–2009, se habían sometido a tan intensa presión los planes de respuesta ante una crisis, la continuidad y resiliencia de los negocios, el flujo de efectivo, la planeación de escenarios y el liderazgo corporativo.

Navegar a través de la incertidumbre requiere de un enfoque claro en la gente, la liquidez, los riesgos operativos y las contingencias, sin perder de vista el panorama general, la estrategia, el riesgo y la resiliencia. Con cambios diarios (que incluso suceden cada hora) en la información, las compañías deben calibrar nuevamente sus respuestas y posiblemente replantear su forma de pensar sobre cómo impacta la crisis del COVID-19 en el negocio, a medida que las condiciones evolucionan.

Como apoyo para los miembros de la Junta Directiva, que supervisan la respuesta de la compañía ante la pandemia, manteniendo la gestión en medio de la crisis, así como abordando las vulnerabilidades generadas, hacemos énfasis en cinco áreas principales de enfoque:

- 1) Primero y ante todo, enfocarse en la seguridad y bienestar del talento de la compañía
- 2) Poner atención a los riesgos financieros y la planeación de escenarios: duración, gravedad y desplazamientos a largo plazo
- 3) Entender los principales riesgos operativos, en particular en la cadena de suministro, la mano de obra, las capacidades tecnológicas y la respectiva planeación de escenarios para mantener las operaciones
- 4) Garantizar que la Junta Directiva tenga conocimiento de la respuesta de la compañía ante la crisis
- 5) Evaluar la emisión de informes financieros y los impactos en la socialización de resultados

Con base en nuestras conversaciones con líderes empresariales, profesionales de KPMG en la materia y otros que se encuentran al frente de la crisis, estas cinco áreas son decisivas en la actualidad y lo serán a mediano plazo.



Primero y ante todo, enfocarse en la seguridad y bienestar del talento de la compañía

El enfoque en el bienestar del talento debe ser proactivo, de alcance internacional en dado caso que aplique y en toda la compañía.

Al respecto, es importante hacernos las siguientes preguntas:

¿Qué políticas se tienen establecidas para proteger y apoyar al talento (por ejemplo, programas de higiene, restricción de viajes y congregación, políticas de trabajo flexible y a distancia, asistencia médica)?

- ¿Con qué frecuencia evaluamos estas políticas a medida que la crisis evoluciona, con base en los lineamientos del Ministerio de Salud y Protección Social y otros especialistas?
- ¿Cuáles son los planes para mitigar la transmisión en el lugar de trabajo? ¿Hay instalaciones con alto riesgo, donde sea más probable la transmisión del virus?

¿Comunicamos al personal estas políticas y brindamos actualizaciones oportunas con la claridad y frecuencia necesarias?

- ¿Existe confusión en torno a las políticas? ¿Hemos considerado las necesidades del personal? ¿Qué recursos se tienen disponibles para minimizar la tensión e inquietudes; por ejemplo, los costos relativos al cuidado infantil o la cobertura de pruebas o tratamiento de la enfermedad?

- ¿Cómo mantenemos el ánimo de la gente y la cultura corporativa, incluyendo la manera de abordar las dudas en torno a la seguridad laboral a medida que la compañía hace frente a la crisis?
- Encuestas recientes indican que la gente desea recibir noticias de la Dirección General o de la Alta Dirección por lo menos una vez al día o incluso dos, y que sienten mayor confianza por la información de COVID-19 que reciben de la Dirección, más que de los medios.¹

Además del personal, ¿la empresa entiende cómo se ven afectados sus otros grupos de interés por la crisis de COVID-19?

- ¿Cómo ha afectado la crisis a clientes, proveedores y comunidades, y qué apoyo reciben?
- ¿La compañía está en comunicación proactiva con sus clientes y el mercado sobre la respuesta que está dando a la crisis de COVID-19?
- ¿La empresa demuestra activamente su propósito corporativo al ser parte de la respuesta en general ante la pandemia?



Poner atención a los riesgos financieros y la planeación de escenarios: duración, gravedad y desplazamientos a largo plazo

Las lecciones aprendidas de la crisis financiera de 2008, caracterizada por la turbulencia en los mercados mundiales, escasez de efectivo y de liquidez, enorme volatilidad e incertidumbre y la perspectiva de una prolongada recesión, pueden brindar una base para que las juntas directivas consideren los riesgos financieros que generará la crisis por el COVID-19 a corto y largo plazo.

Hasta ahora, entre las lecciones aprendidas se encuentran:

Dada la incertidumbre relativa al impacto económico de la crisis por la enfermedad del COVID-19, la planeación de escenarios es esencial:

- ¿Qué planeación de escenarios está desarrollando la compañía en torno a la pandemia mundial y una posible recesión?
- ¿Existen efectos de segundo orden que impacten la industria, la cadena de suministro, las ventas y los canales de distribución? ¿Existen áreas clave que puedan considerarse no esenciales, y se vean obligados a cerrar?

- ¿La Alta Dirección ha preparado una serie de escenarios de probabilidades de cómo se podría desarrollar el futuro, considerando los riesgos que implica cada uno? ¿Las opciones estratégicas generan equilibrio entre el compromiso con un curso de acción y la flexibilidad para hacer ajustes en medio de diferentes escenarios futuros?

Entender la gama de riesgos financieros para el negocio y cómo la Alta Dirección está abordándolos bajo diferentes escenarios

- **Liquidez, acceso al capital, flujo de efectivo:** ¿cuáles son los planes de la compañía para obtener financiamiento de deuda o capital a corto y mediano plazo? ¿Qué tanto depende la compañía del financiamiento a corto plazo? ¿Las líneas de crédito están garantizadas? ¿La empresa está en riesgo de incumplir compromisos de convenios de deuda?
- **Cobertura contra fluctuaciones en productos básicos, divisas y tasas de interés:** ¿cómo impacta la pandemia a los costos de productos básicos y las estrategias de abastecimiento? ¿Cómo impactarán los cambios en la capacidad para obtener coberturas económicas contra fluctuaciones en productos básicos, divisas y tasas de interés?
- **Exposición a terceros:** ¿la compañía entiende su exposición ante terceros que pueden experimentar dificultades financieras (clientes, proveedores, acreedores y otros)? ¿Las cuentas por cobrar representan una preocupación (riesgo de crédito)?
- **Amenaza de una profunda recesión:** ¿qué tipo de reestructuración está considerando la compañía? ¿Qué gastos de capital (o contratación) deben diferirse?

Enfocarse en el valor razonable y el posible deterioro de activos que pueden representar riesgos significativos para la compañía

- **Inversiones:** ¿se han inventariado las inversiones de la compañía en valores de deuda y de renta variable para identificar descensos en el valor o deterioros que deban reflejarse en los estados financieros?
- **Crédito mercantil e intangibles:** ¿se han identificado eventos que puedan detonar las evaluaciones de deterioro del crédito mercantil y otros activos intangibles? De ser así, ¿la Alta Dirección o especialistas en valuación determinan valores realistas en vista de las condiciones del mercado actual?
- **Pensiones:** ¿cómo han impactado los cambios en los mercados financieros a los requerimientos de financiamiento y la valuación de los activos del plan de pensiones?

¹ David A. Wemer, "Addressing the coronavirus 'infodemic,'" Atlantic Council, marzo 16, 2020.



Entender los principales riesgos operativos, en particular en la cadena de suministro, la mano de obra, las capacidades tecnológicas y la respectiva planeación de escenarios para mantener las operaciones

Las interrupciones en la cadena de suministro se perciben en casi todas las industrias. La mayoría de las compañías de la lista Fortune 1000 experimentan cierto nivel de impacto. Cada vez más rápidamente el problema se ha vuelto mundial y su complejidad vuelve desafiante el hecho de modelar y evaluar la gama de consecuencias y alternativas. Así mismo, los efectos de la crisis en los colaboradores y en el lugar de trabajo, en particular las directrices de distanciamiento social y el cierre de oficinas, colegios y negocios locales, junto con las demandas de sistemas tecnológicos para apoyar el trabajo a distancia, pueden representar desafíos operativos significativos para las compañías.

Cadena de suministro

¿Qué medidas están tomándose para estabilizar la cadena de suministro de la compañía?

- La empresa cuenta con un plan para la escasez de suministros que se envían de centros logísticos en áreas afectadas, así como de las inquietudes laborales a causa de procedimientos de cuarentena o enfermedad?
- ¿Se tienen identificadas alternativas de proveedores para abastecimientos a corto plazo en caso de que se requiera un suministro alternativo?
- ¿La organización está apoyando a los principales proveedores, por ejemplo, con inyección de capital de trabajo, préstamos, entre otras medidas, para ayudarlos a hacer frente a la crisis y mantenerse vigentes?
- ¿Cuál es el estatus y duración del inventario de la compañía? ¿Existen reservas de seguridad que brinden un margen y mitiguen el riesgo de escasez en productos o materiales?

Continuidad del negocio

¿La Junta Directiva confía en los planes de continuidad de negocio de la organización?

- ¿Qué pasa si una persona clave en la Alta Dirección se enferma?
- ¿Debemos modificar la descripción de funciones, los objetivos de desempeño o la estructura organizacional?
- ¿Cuáles son las implicaciones para las personas que trabajan a distancia?
- ¿Serán necesarios los despidos o permisos?
- ¿Cómo afectarán las prácticas de restricción de viajes, distanciamiento social y las circunstancias personales del talento en la contratación y las actividades clave?
- ¿La empresa experimenta o anticipa caídas significativas en la producción o prestación de servicios como resultado de la incapacidad del personal para trabajar *in situ* o a distancia?

Tecnología

¿Las capacidades tecnológicas de la empresa están en condiciones de apoyar un incremento significativo en el trabajo a distancia y de las operaciones virtuales?

- ¿Los empleados cuentan con la tecnología, información y acceso que necesita para trabajar y colaborar a distancia? ¿Se ha establecido una línea de apoyo para ayudar a los usuarios y se tienen protocolos establecidos para dar prioridad al acceso durante la demanda pico?
- ¿Se ha advertido al personal sobre posibles correos electrónicos de fraude o *phishing* que pretenden aprovechar la crisis para tener acceso a sistemas e información personal?



Garantizar que la Junta Directiva conozca la respuesta de la compañía ante la crisis

Dado el rápido y fluido ritmo de la crisis, todos los consejeros y líderes de empresa, hacen énfasis en la importancia fundamental de que la Junta Directiva obtenga actualizaciones frecuentes por parte de la Alta Dirección. Desde su perspectiva, la función de la Junta Directiva en una crisis es mantenerse informado y supervisar la respuesta de la Alta Dirección, “sin entorpecer las acciones. Dejemos que la Alta Dirección haga su trabajo y esperemos que mantengan a la Junta Directiva informada, pero que esté al tanto de la crisis hasta que concluya”²

Entender el alcance de la crisis y cómo responde la Alta Dirección

- ¿Hemos determinado el alcance de la crisis? ¿La Junta Directiva y la Alta Dirección tienen el mismo criterio sobre lo que está haciéndose?
- ¿Está claro quién está al tanto sobre los principales elementos de respuesta, comunicados internos y externos, operaciones y recursos humanos, implicaciones financieras, entre otros temas?
- ¿Existen puntos de referencia y verificaciones de avance a medida que prosigue el manejo de la crisis y las acciones de mitigación?
- Además de la emisión de informes internos, ¿La Junta Directiva revisa los comunicados para el personal, así como los avisos externos para clientes y el mercado en general?

Considerar el impacto potencial de la crisis de COVID-19 en las operaciones y eficacia de la Junta Directiva.

- ¿La Junta Directiva tiene planes de contingencia establecidos para cumplir realmente lo necesario?
- ¿La Dirección o Presidencia independiente necesita intervenir para ayudar a garantizar la eficacia de los comunicados y la emisión de informes de la Junta Directiva o la Alta Dirección?
- ¿Los miembros de la Junta Directiva, la Dirección General y la Alta Dirección están tomando precauciones para limitar su propia exposición a la COVID-19?



Evaluar la emisión de informes financieros y los impactos en la revelación de resultados

La mayoría de las compañías se encuentran en proceso de concluir o, en su caso, ya concluyeron sus informes anuales de 2019.

Al respecto, deben considerar las consecuencias de la crisis de COVID-19 en sus informes anuales.

Las compañías que ya presentaron sus informes anuales de 2019, ahora deben considerar los impactos de COVID-19 en sus reportes trimestrales de 2020.

A medida que elaboren sus informes trimestrales, necesitarán evaluar los impactos de emisión de la información financiera de la crisis por COVID-19 en el periodo, así como la necesidad de efectuar revelaciones robustas.

Divulgación de información

La Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC) ha exhortado a las compañías a supervisar la necesidad de divulgar información relativa a los efectos actuales y potenciales de COVID-19, tales como factores de riesgo, las discusiones y análisis de la Alta Dirección, liquidez, resultados de operaciones, tendencias e incertidumbres conocidas, así como qué tan adecuados son los controles y procedimientos de la empresa para la emisión de dicha información. Entre las posibles áreas de divulgación de riesgos de negocios a considerar, se encuentran:

- **Demanda del cliente:** ¿la compañía está experimentando (o esperando) cambios en la demanda de los clientes establecidos en China o EE.UU., o de productos hechos en esos países. (u otras áreas afectadas)? ¿Qué tan sensible es la demanda y los precios al tipo de cambio o a los índices de productos básicos (por ejemplo, volatilidad de los precios del petróleo)?
- **Cadena de suministro:** ¿la empresa está experimentando (o esperando) impactos en la cadena de suministro, tales como escasez relativa a la importación o exportación de maquinaria, componentes o materia prima? ¿Está haciendo nuevos acuerdos para adquirir bienes de fuentes externas a las áreas afectadas? ¿Habrá costos significativos u otros riesgos asociados con esas alternativas de acuerdos? ¿La empresa está experimentando (o esperando) problemas con el flujo de bienes y comercio debido a la restricción de viajes, cancelaciones de envíos de carga y de pasajeros por parte de las aerolíneas o cierres fronterizos?
- **Productos y servicios:** ¿hay riesgo de retrasos en la producción de los insumos fabricados en áreas afectadas? ¿La organización está experimentando cierres de plantas u oficinas? ¿Anticipa escasez de productos? ¿Se ve impactada por las concesiones de rentas o descuentos asociados con cierres de oficinas o de ventas minoristas?
- **Gente:** ¿la empresa está experimentando escasez de personal debido a las medidas de distanciamiento? ¿La compañía tiene una fuerza de trabajo relevante en China, EE.UU. u otros lugares afectados?
- **Mercados:** ¿en qué medida la empresa tiene exposición a la economía mundial? ¿Está expuesta a volatilidad en los mercados de productos básicos afectados por la crisis?

² “Crisis prevention and readiness: Lead director insights”, KPMG Board Leadership Center, septiembre 2019.

Impactos en la emisión de información contable y financiera

Las compañías deben evaluar si la incertidumbre económica y la volatilidad del mercado afectan o afectarán las conclusiones contables, incluyendo:

- **Principales supuestos y sensibilidades:** reevaluar lo necesario para reflejar las condiciones e incertidumbres económicas actuales
- **Estrategias y políticas para administrar el riesgo:** ¿estas se han actualizado y revelado adecuadamente, en caso de que haya habido cambios?
- **Pertinencia de divulgar información:** considerar la declaración de posibles bajas de inventario o pérdidas por deterioro; incumplimientos de pago de préstamos o violaciones contractuales; riesgo crediticio de clientes ubicados en China, EE.UU. u otras regiones con impactos negativos por dichos eventos; recuperación de seguros, cambios en las circunstancias económicas o de negocio, que afectan el valor razonable de los activos y pasivos financieros y no financieros de la compañía y los cambios en los pronósticos del crecimiento de China, EE.UU. u otras regiones afectadas, que puedan tener impacto en las evaluaciones de deterioro (por ejemplo, crédito mercantil y otros activos intangibles)

Eventos subsecuentes

Las compañías deben evaluar si se requiere revelación o posible reconocimiento de los eventos que ocurren después de la fecha del balance general. Es posible que los impactos por COVID-19 en la emisión de información financiera anual al 31 de diciembre de 2019 se limiten a eventos subsecuentes no reconocidos, cuya revelación es obligatoria.

Por otra parte, es posible que la información financiera trimestral del ejercicio 2020 reconozca los impactos contables.

Control interno sobre el reporte financiero

Las compañías con operaciones internacionales o transacciones de negocio significativas pueden evaluar si existe algún efecto en el control interno sobre la emisión de información financiera. Por ejemplo, pueden implementarse o modificarse los controles a medida que las compañías empiezan a activar procedimientos de emergencia, modificar el acceso a la tecnología de la información para permitir a la fuerza laboral trabajar a distancia, o considerar los eventos poco usuales significativos (por ejemplo, el reconocimiento contable de las recuperaciones de seguros relativos a la interrupción de negocios). Es necesario revelar los cambios materiales en el control interno sobre la emisión de información financiera.



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros de Juntas Directivas en Colombia, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

home.kpmg/co
colombia@kpmg.com