



COVID-19, una mirada desde el Consejo de Administración

Board Leadership Center

Mayo 2020

[kpmg.es](https://www.kpmg.es)



Introducción

La velocidad y la expansión de la crisis del COVID-19 que estamos sufriendo –que ocasiona un impacto dramático en las vidas y en los sistemas sanitarios, provoca disrupción en las operaciones empresariales y las cadenas de suministro, ralentiza los mercados y plantea el riesgo de una recesión global– están poniendo a prueba casi todas las facetas de la empresa. Desde la crisis financiera iniciada en 2008, los planes de respuesta a la crisis, la continuidad y la resiliencia del negocio, el flujo de efectivo, la planificación de escenarios y los equipos directivos y Consejos de Administración, no habían experimentado una presión tan intensa.

Afrontar una situación de incertidumbre como la actual exige una doble mirada. La primera, a corto plazo, con acciones y respuestas inmediatas que deben ser ejecutadas con urgencia, con un enfoque directo en las personas, la liquidez, los riesgos operativos y las contingencias, junto con la mirada a medio y largo plazo, que nos exige replantear nuestras estrategias, riesgos y resiliencia, en un mundo diferente al que teníamos hace sólo unas semanas.

En un momento en que la información cambia día a día (incluso cada hora), las empresas deben recalibrar sus respuestas –y posiblemente reconfigurar sus criterios sobre cómo está impactando la crisis del COVID-19 en el negocio– a medida que cambian las condiciones.

Para ayudar a los Consejos en su supervisión de la respuesta de la empresa a la pandemia –abordando la crisis inmediata, así como las vulnerabilidades que han aflorado– hacemos hincapié en seis áreas clave que requieren su atención:

– Primera y principal, el énfasis en la salud y la seguridad de los trabajadores de la empresa.

- Foco en los riesgos financieros y la planificación de escenarios: duración, gravedad e impactos a largo plazo.
- Comprender los principales riesgos operativos, en particular la capacidad de la cadena de suministro, de la mano de obra y de la tecnología, así como la planificación necesaria para mantener las operaciones.
- Velar por que el Consejo se mantenga informado de la respuesta de la empresa a la crisis.
- Posibles ajustes en los elementos del paquete retributivo.
- Valorar el impacto que genera la información trasladada a los estados financieros y a los mercados.
De acuerdo con nuestras conversaciones con Consejeros, estas seis áreas son esenciales, tanto en el momento actual, como para preparar a la compañía ante la nueva situación cuando la alarma sanitaria y las restricciones a la actividad se vean reducidas.

Primero y principal, la salud y la seguridad de los trabajadores



Sin duda debe ser la primera preocupación de ejecutivos y Consejeros, y en el momento actual, en el que cada vez más zonas del planeta se ven afectadas, debemos aprender de aquellos que lo han gestionado mejor.

El énfasis en la salud y seguridad del empleado, por tanto, debe ser ahora proactivo e internacional, y abarcar todos los ámbitos de la empresa.

¿Qué políticas se están preparando en la progresiva vuelta a la actividad, para proteger y apoyar a los empleados (medidas especiales de higiene y protección, restricciones de viajes y reuniones, horario flexible y teletrabajo, o atención sanitaria, por ejemplo)?

- ¿Ha funcionado el plan de continuidad de negocio y la identificación de funciones clave, y la división y separación física de equipos críticos para la continuidad del negocio? ¿Qué debemos modificar para la vuelta a la actividad? ¿Debemos seguir los mismos pasos que hemos dado... pero en sentido contrario?
- ¿Con qué escenarios trabajamos y con qué frecuencia reevaluamos estas políticas a medida que evoluciona la crisis y en función de las directrices de las Administraciones Públicas?
- ¿Cuáles son los planes para minimizar el contagio en el lugar de trabajo? ¿Existen instalaciones de alto riesgo en las que es más probable la transmisión del virus?

¿Comunicamos estas políticas y ofrecemos información actualizada de manera clara y frecuente a los empleados?

- ¿Hemos abordado las necesidades del empleado? ¿De qué recursos se dispone para minimizar el estrés y la preocupación –p. ej., cuidado de los hijos o apoyo psicológico para gestionar mejor el tiempo de confinamiento–?

- ¿Cómo estamos manteniendo la moral de los empleados y la cultura corporativa –que incluye abordar la preocupación acerca de la seguridad de los puestos– mientras la empresa gestiona la crisis?
- Estudios recientes indican que los empleados quieren recibir noticias del Presidente o CEO con regularidad, y que depositan más confianza en la información sobre el COVID-19 que les trasladan, que en la que reciben de los medios de comunicación.

Además de los trabajadores, ¿comprende la empresa cómo se están viendo afectados otros grupos de interés por la crisis del COVID-19?

- ¿Cómo se están viendo afectados por la crisis los clientes, los proveedores y el conjunto de la sociedad, y cómo la empresa se está comunicando con ellos y apoyando sus necesidades?
- ¿Está comunicando proactivamente la empresa a la sociedad y al mercado su respuesta a la crisis del COVID-19?
- ¿Está demostrando activamente la empresa su propósito corporativo? Es decir, ser parte de la respuesta a la crisis en términos generales.

Énfasis en los riesgos financieros y la planificación de escenarios: duración, gravedad e impactos a largo plazo



La crisis financiera de 2008 –marcada por la conmoción en los mercados mundiales, la escasez de efectivo y liquidez, una tremenda volatilidad e incertidumbre, y la perspectiva de una recesión prolongada– puede constituir un punto de partida para que los Consejos valoren los riesgos financieros a corto y largo plazo que plantea la crisis del coronavirus. Algunas lecciones aprendidas:

Dada la incertidumbre acerca del impacto económico de la crisis del coronavirus, la planificación de escenarios es esencial.

- ¿Qué escenarios está considerando la empresa en lo que respecta a una pandemia y una posible recesión global? ¿Existen efectos secundarios que vayan a afectar al sector, la cadena de suministro, las ventas y los canales de distribución de la empresa? ¿Existen divisiones clave que puedan considerarse no esenciales y sean obligadas a cerrar?
- ¿Prepara la dirección un conjunto de escenarios probables sobre cómo va a evolucionar la situación en el futuro, y tiene en cuenta los riesgos que presentan cada uno de ellos? ¿Se plantean las opciones con la necesaria flexibilidad para adaptarse a nuevos cambios?

Comprender el entramado de riesgos financieros para el negocio, y cómo los está abordando la dirección en distintos escenarios.

- **Liquidez, acceso al capital, flujo de efectivo** ¿Cuáles son los planes de la empresa para emitir instrumentos de deuda / financiación a corto y medio plazo? ¿En qué medida depende la empresa de la financiación a corto? ¿Están garantizadas las líneas de crédito? ¿Está la empresa en situación de riesgo de impago de sus deudas?
- **Cobertura frente a fluctuaciones de materias primas, divisas y tipos de interés** ¿Cómo está afectando la crisis del coronavirus a los costes de materias primas y las estrategias de aprovisionamiento? ¿Cómo van a afectar los cambios a la capacidad para obtener cobertura económica frente a la fluctuación de materias primas, divisas y tipos de interés?

– **Riesgos de terceros** ¿Es consciente la empresa de su exposición a riesgos de terceros que pueden experimentar dificultades financieras (clientes, proveedores, financiadores...)? ¿Es preocupante el índice de morosidad o los retrasos en los pagos de deudores?

– **Amenaza de una grave recesión** ¿Qué tipo de reestructuración sería necesaria? ¿Qué inversiones (o contrataciones) deberían aplazarse?

Énfasis en el valor razonable y posibles deterioros de valor de los activos, que pueden ocasionar graves riesgos a la empresa.

- **Inversiones.** ¿Se han revisado las inversiones de la empresa para identificar disminuciones o deterioros de valor que deban reflejarse en los estados financieros?
- **Fondo de comercio e intangibles** ¿Se han identificado hechos que pueden requerir la reevaluación del valor del fondo de comercio y otros intangibles? En caso afirmativo, ¿son realistas los valores razonables determinados por la dirección / expertos en valoración, a la luz de las actuales condiciones del mercado?
- **Pensiones.** ¿Cómo han impactado los cambios de los mercados financieros en la valoración de los activos de los planes de pensiones y las necesidades de financiación?



Comprender los principales riesgos operativos

En particular los relativos a la cadena de suministro, la continuidad de los trabajadores y el soporte de sistemas, así como la planificación de escenarios para mantener las operaciones.

La disrupción en la cadena de suministro se observa en casi todas las industrias, y la mayoría de las grandes empresas sufren algún tipo de disrupción. El problema se ha globalizado rápidamente, y la complejidad ha dificultado la elaboración de modelos y la evaluación del rango de impactos y alternativas. De igual manera, el impacto de la crisis sobre los

trabajadores y el lugar de trabajo –particularmente las medidas obligatorias sobre distanciamiento social y el correspondiente cierre de oficinas, colegios y establecimientos comerciales– junto con la necesidad de que los sistemas tecnológicos soporten el teletrabajo, pueden suponer retos operativos significativos para la empresa.

Cadena de suministro

¿Qué medidas se están adoptando para estabilizar la cadena de suministro de la empresa?

- ¿Cómo hemos gestionado los posibles desabastecimientos de suministros desde centros logísticos en zonas cerradas, y la falta de empleados debido a cuarentenas o enfermedad?
- ¿Se están identificando proveedores alternativos para el aprovisionamiento a corto plazo en caso de necesidad? ¿Podemos diversificar geográficamente el riesgo?
- ¿Está prestando apoyo la empresa a sus principales proveedores –p. ej., con inyección de capital circulante, préstamos...– a fin de ayudarles a afrontar la crisis y continuar su actividad?
- ¿Cuál es el estado y la duración de las existencias de la empresa? ¿Se dispone de reservas de seguridad para mantener la capacidad y mitigar el riesgo de desabastecimiento de productos o materiales?

Continuidad del negocio

Cómo han funcionado los planes de continuidad del negocio?

- ¿Qué sucede si un alto ejecutivo cae enfermo?
- ¿Deben modificarse las descripciones de puestos, los objetivos de rendimiento y/o la estructura de la organización?
- ¿Cuáles son las consecuencias del teletrabajo de los empleados?
- ¿Serán necesarios EREs o ERTes?
- ¿Cómo van a afectar las restricciones de viaje, las prácticas de distanciamiento social y las circunstancias personales de los empleados, a la plantilla y al normal desempeño de las actividades principales?
- ¿Está experimentando o previendo la empresa descensos significativos en la producción o la prestación de servicios como resultado de la imposibilidad de que los empleados trabajen en sus instalaciones o en sus casas?

Tecnología

¿Cómo han respondido los sistemas ante el aumento significativo de las operaciones virtuales y el trabajo en remoto?

- ¿Cuál ha sido la experiencia durante las semanas de confinamiento? ¿Es necesario reforzar o modificar la tecnología, la información y el acceso que necesitan los profesionales para trabajar y colaborar en remoto? ¿Cómo se ha gestionado el apoyo a los usuarios y los protocolos para priorizar el acceso durante los picos de demanda?
- ¿Se han detectado casos de posibles fraudes / phishing por correo electrónico aprovechando la crisis del COVID-19 para acceder a sistemas e información personal?
- ¿Qué escalabilidad y sostenibilidad en el tiempo tienen las actuales medidas, y en qué plazos pueden flexibilizarse para facilitar la vuelta al trabajo en las instalaciones de la compañía?
- ¿Necesitamos algún tipo de inversión adicional o de revisión de las políticas?



Velar por que el Consejo se mantenga al tanto de la respuesta de la empresa a la crisis

Dado el ritmo rápido y fluido de la crisis, todos los Consejeros y ejecutivos con los que hemos hablado, hacen hincapié en la crucial importancia de mantener una comunicación de manera fluida y recurrente con el Consejo. El papel del Consejo en una crisis consiste en mantenerse informado y supervisar la respuesta de la dirección, pero sin inmiscuirse, dejando que los ejecutivos hagan su trabajo, y recibiendo puntual información hasta superar la situación.

Entender el alcance de la crisis y cómo está respondiendo la compañía.

- ¿Cómo se ha determinado el impacto y alcance de la crisis? ¿Comparten los mismos criterios el Consejo y la dirección sobre las principales decisiones?
- ¿Hay un responsable claro en cada una de las áreas clave y ha reportado al Consejo? (Director de Recursos Humanos, CFO...)
- ¿Qué escenarios se manejan según evoluciona la crisis?
- Además de los informes internos, ¿conoce y comparte el Consejo los principales mensajes lanzados a trabajadores, clientes y proveedores, y la sociedad en general?

Considerar el impacto de la crisis del COVID-19 en las operaciones y la efectividad del Consejo.

- ¿Ha implantado el Consejo planes de contingencia para reunirse virtualmente cuando sea necesario? ¿Cómo se han gestionado la seguridad y confidencialidad de los debates?
- ¿Ha tenido que solicitar algún Consejero, o el Consejero Independiente Coordinador, en su caso, información adicional a la remitida por el CEO?
- ¿Están tomando precauciones los miembros del Consejo, el CEO y el equipo de alta dirección, para limitar su exposición al coronavirus?





Posibles ajustes en los elementos del paquete retributivo

Los costes de plantilla son los que más peso tienen en la cuenta de resultados de las compañías y especialmente en un contexto de ingresos bajos o inexistentes adquieren una especial relevancia. En este contexto, los salarios son el factor que más peso tiene. ¿Es posible modular las remuneraciones, flexibilizarlas y/o potenciar su vinculación con resultados? Actuar sobre ellas puede ser un factor crítico de cara a la superación de la crisis actual. Además, desde la perspectiva reputacional las remuneraciones de los consejeros tienen un impacto significativo.

- ¿Qué flexibilidad ofrecen las políticas de remuneración para situaciones excepcionales? ¿Cómo se gestionan estas excepciones? ¿es necesario y/o factible modificar las políticas desde la perspectiva legal?
- En un contexto tan disruptivo como el que vivimos, ¿es necesario ajustar los objetivos de los incentivos a corto y largo plazo de los directivos y empleados? ¿Es necesario revisar los sistemas retributivos basados en fórmulas o redefinir los sistemas en curso? ¿Qué hacer si la compañía está diseñando un nuevo ILP?
- ¿Qué rol está jugando la Comisión de Nombramientos y Retribuciones en estas actualizaciones?
- En caso de ERTE o ERE, ¿Se contempla incorporar como medidas para garantizar la viabilidad a largo plazo de la compañía la modificación de las condiciones retributivas de los empleados de manera general?
- ¿Qué comunicaciones se están realizando sobre las potenciales modificaciones retributivas a directivos y empleados?





Valorar el impacto que genera la información trasladada a los estados financieros y a los mercados

Impacto en la contabilidad y la presentación de información financiera

Una parte de las empresas cuyos ejercicios sociales terminan el 31 de diciembre ya habían formulado sus cuentas cuando la actual crisis sanitaria y social ha impactado en nuestra actividad, no obstante, otra parte de las sociedades deben afrontar en los próximos meses aspectos tales como la formulación de cuentas, la propuesta de aplicación del resultado e incluso la convocatoria de la Junta General Ordinaria.

Asimismo, cuando las compañías preparen sus estados financieros trimestrales en las próximas semanas, deberán evaluar el impacto sobre la información financiera de la crisis, así como la necesidad -en su caso- de incorporar nuevos análisis.

- ¿Hasta cuándo puedo formular las cuentas si aún no lo he hecho?
- ¿Son válidas las cuentas formuladas durante el estado de alarma? ¿Cuál es el plazo de verificación de dichas cuentas?
- En el caso de que haya formulado las cuentas y/o convocado Junta General Ordinaria, ¿puedo sustituir la propuesta de aplicación del resultado por otra propuesta? ¿Qué requisitos he de cumplir?

Revelación de información en los mercados

La ESMA, ha realizado determinadas recomendaciones a los participantes del mercado sobre la información que ha de hacerse pública ante el impacto que ha tenido la crisis del COVID-19 sobre las empresas.

En este sentido, las recomendaciones están relacionadas con:

- Información financiera:

Los emisores de valores deben informar con transparencia sobre los actuales y los potenciales impactos del COVID-19 en su informe anual correspondiente a 2019. ¿Qué ocurre si el informe anual ya se ha publicado? Dicho impacto se deberá reflejar en sus informaciones periódicas intermedias, en la medida de lo posible basándose en un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de la actividad de sus negocios, situación financiera y rendimiento económico.

- Difusión de otra información al mercado:

¿Qué información deben difundir los emisores de valores al mercado? ¿Se ha de publicar cualquier hecho o solo los que se consideren significativos? ¿Qué se entiende por hecho significativo? ¿Se están teniendo en cuenta las obligaciones de transparencia recogidas en el Reglamento de Abuso de Mercado? ¿Se está comunicando correctamente la información al mercado? ¿Se está comunicando a tiempo?

- **Mercados.** ¿En qué medida está expuesta la empresa a la economía global? ¿Está expuesta la empresa a volatilidad en los mercados de materias primas afectados por los sucesos actuales?

COVID-19, una mirada desde el Consejo de Administración

Impacto en la contabilidad y la presentación de información financiera

Las empresas deben considerar si las incertidumbres económicas y la volatilidad del mercado han afectado o van a afectar a las conclusiones, incluido lo siguiente:

- **Principales hipótesis y sensibilidades.** Volver a valorarlas según sea necesario para reflejar las condiciones e incertidumbres económicas.
- **Estrategias y políticas para gestionar el riesgo.** ¿Se han actualizado y revelado adecuadamente en caso de que se hayan producido cambios?
- **Idoneidad de los desgloses.** Considerar los desgloses de posibles rebajas del valor de las existencias y pérdidas por deterioro del valor, impago de préstamos o incumplimiento de acuerdos, riesgo de crédito proveniente de clientes chinos o de otras áreas afectadas por estos sucesos, indemnizaciones de seguros, cambios en las circunstancias económicas o del negocio que afectan al valor razonable de los activos y pasivos financieros y no financieros de la sociedad, y cambios en las previsiones de crecimiento de China que pueden afectar a las evaluaciones del deterioro de valor (p. ej., fondo de comercio, otros activos intangibles).

Hechos posteriores

Las empresas deben valorar si los hechos producidos con posterioridad a la fecha del balance han de revelarse o, posiblemente, contabilizarse. En lo que respecta a las empresas que presentaron sus cuentas a 31 de diciembre de 2019, los impactos en la información financiera del COVID-19 probablemente se limitaron a hechos posteriores no contabilizados que era obligatorio revelar. En informes con fecha posterior (p. ej., 31 de marzo de 2020), es probable que se contabilice ya cualquier impacto.

SCIIF

Las empresas que realizan un volumen significativo de operaciones o transacciones de negocios internacionales pueden considerar si se produce algún efecto en los controles internos sobre la información

financiera. Por ejemplo, pueden implantarse y/o modificarse nuevos controles a medida que las empresas empiezan a implantar procedimientos de emergencia, modificar el acceso de TI para habilitar el teletrabajo o reflejar sucesos significativos no previstos (p. ej., contabilización de indemnizaciones del seguro en relación con la interrupción de la actividad). Sería obligatoria la revelación de cambios sustanciales en el SCIIF.

Flexibilidad reglamentaria

El 1 de abril de 2020, se publicó el Real Decreto 11/2020, de 31 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes complementarias en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19. Dicho Real Decreto incluye modificaciones al Real Decreto 8/2020 con respecto a los plazos mercantiles, la forma en la que se pueden celebrar los consejos y las juntas generales y los criterios para modificar la propuesta de aplicación de resultados, en línea con el comunicado emitido por la CNMV el 26 de marzo de 2020.

De esta forma, en relación con la obligación de formular las cuentas anuales, ordinarias o abreviadas, individuales o consolidadas, en el plazo de tres meses a contar desde el cierre del ejercicio social que incumbe al órgano de gobierno o administración, queda suspendida hasta que finalice el estado de alarma, reanudándose de nuevo por otros tres meses a contar desde esa fecha. En el caso específico de las entidades de derecho público pertenecientes al sector público estatal procurarán formular y rendir las cuentas anuales de 2019 de acuerdo con los plazos previstos en la normativa. No obstante, cuando con motivo de la declaración de estado de alarma ello no fuera posible y así fuera acordado y comunicado a la IGAE, quedarán suspendidos los plazos previstos en la normativa que resultara de aplicación, desde la declaración de dicho estado, reanudándose su cómputo cuando desaparezca dicha circunstancia o ampliándose el plazo previsto en un periodo equivalente al de la duración efectiva del estado de alarma.



Pedro León y Francia

Socio responsable del Board
Leadership Center de KPMG en España

T. 91 456 34 00

E. pleonyfrancia@kpmg.es

kpmg.com/socialmedia



Board Leadership Center de KPMG (BLC)

El Board Leadership Center de KPMG promueve la excelencia del gobierno corporativo para impulsar el valor de la empresa a largo plazo y potenciar la confianza del inversor. Por medio de sus diferentes programas y convocatorias, incluidos el Audit Committee Institute (ACI), Women Corporate Directors, la Escuela de Consejeros... El BLC colabora con Consejeros y directivos para apoyarles en sus retos y promover una mejora continua del gobierno corporativo en compañías de todo tipo. Aprovechando la experiencia y conocimiento de los profesionales de KPMG de todo el mundo, el BLC ofrece publicaciones especializadas sobre los diferentes ámbitos de responsabilidad de Consejo.