

AFRONTANDO LA PANDEMIA DE COVID-19

La pandemia de COVID-19 es una crisis de salud mundial. Al mismo tiempo, su impacto en la economía global está creciendo exponencialmente, con repercusiones para las empresas en el corto y largo plazo. **Las empresas necesitan hacer frente a esta crisis de forma apropiada.** Cada nivel de la estructura de una empresa tiene un rol en la respuesta y en la capacidad de asegurar que las mejores prácticas sean adoptadas. A continuación, se pone a consideración una lista de aspectos que pueden ser de utilidad para ustedes como parte del equipo de liderazgo de su empresa. Si bien pueden aplicarse de forma general a cualquier tipo de empresa, algunas recomendaciones podrían no ser relevantes para su negocio en función de su naturaleza o tamaño, así como de su estructura accionaria u otros factores. Tome en cuenta aquellos que son aplicables.

EL COMPROMISO CON LO AMBIENTAL, LO SOCIAL Y EL GOBIERNO CORPORATIVO



Demuestre liderazgo y mantenga una buena cultura corporativa

- ¿Está demostrando liderazgo: se comunica de forma clara y de manera oportuna con su personal y con sus grupos de interés clave? Específicamente: La salud y la seguridad de sus empleados son de suma importancia y usted debe abordar el impacto de COVID-19 tanto sobre sus *empleados* como en su *negocio*.
- ¿Se está comunicando de forma clara su compromiso de cumplir con los lineamientos locales de salud pública para prevenir la propagación del virus?
- ¿Ha revisado su Plan de Continuidad del Negocio y lo ha actualizado de ser necesario para determinar si incluye el escenario actual? De no ser el caso, considere actualizarlo inmediatamente.
- ¿Ha involucrado a los responsables de cumplimiento para monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos especificados en el Plan de Continuidad del Negocio? Asegúrese de que tengan claro cómo escalar problemas en tiempo real, con acceso directo al directorio.

EL DIRECTORIO



Supervise la gestión de crisis

- ¿Está organizando reuniones de directorio de emergencia o *ad hoc*? Use estas reuniones para marcar la pauta desde la alta dirección de la empresa en cuanto a la urgencia de la crisis y para transmitir un mensaje sólido de liderazgo y supervisión.
- ¿Se ha conformado un comité *ad hoc* para COVID-19 o un comité de crisis o es el comité de gestión de riesgos el que ha sido encomendado para supervisar el impacto de la crisis? ¿Ha tomado en cuenta el perfil de los miembros de dicho comité (lo que incluye a la gerencia sénior, a Recursos Humanos, Operaciones, Información y Tecnología o TI)?
- ¿Está sosteniendo una discusión abierta sobre si el directorio tiene la capacidad y las habilidades necesarias para supervisar el Plan de Continuidad del Negocio y liderar a la empresa durante la crisis? Si la respuesta es no, incremente las capacidades del directorio por medio de apoyo externo, en el corto plazo, y reconsidere la composición del directorio en el largo plazo.
- ¿La empresa cuenta con un plan de sucesión de emergencia y está listo para ser activado? Planifique la disponibilidad de respaldo para las personas clave en la organización.

“Cuando golpea una crisis, un buen gobierno corporativo puede permitir a las empresas planificar de forma efectiva una respuesta, distribuir roles y responsabilidades claramente definidos, y establecer una estrategia de comunicación efectiva. Este tipo de acciones ayuda a que las empresas se recuperen rápidamente y minimicen el daño sobre sus negocios”.

- Navigating Through Crises: A Handbook for Boards [Navegar a través de las crisis: Una guía para directorios]

LA GESTIÓN

- ¿Ha establecido un equipo de gestión de crisis para desarrollar un plan integral para abordar los impactos de la crisis bajo diferentes escenarios potenciales? El plan debe ser relativo a la intensidad y duración de la crisis, así como a los efectos potenciales en la liquidez, el financiamiento, las líneas clave del negocio y la cadena de suministro.
- ¿Ha establecido llamadas periódicas entre el equipo de gestión de crisis y el comité de crisis del directorio?
- ¿Cómo se reporta al directorio el impacto sobre la fuerza laboral?
- ¿Ha definido quién es esencial durante esta crisis y qué habilidades críticas relacionadas con la gestión de crisis pueden ser necesarias, posiblemente formando equipos con miembros trabajando desde diferentes lugares?
- ¿Necesita crear un equipo de gestión de liquidez? Considere incluir el tema de liquidez dentro del alcance del equipo de gestión de crisis.

EL AMBIENTE DE CONTROL

(SISTEMA DE CONTROL INTERNO, FUNCIONES DE AUDITORÍA INTERNA, GOBIERNO DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO)



Garantice la preparación y una respuesta sólida a la crisis

¿Sus funciones clave de control están funcionando bien? Considere:

- **Controles internos:** adecuación de las políticas y procedimientos del Plan de Continuidad del Negocio, controles de TI relacionados con las telecomunicaciones, seguridad en el lugar de trabajo, seguridad alimentaria, etc. No deje pasar por alto los temas de ciber tecnología/ TI. En tiempos de crisis, estas vulnerabilidades pueden empeorar.
- **Cumplimiento:** adecuación del cumplimiento con los controles relevantes, lo que incluye, pero no se limita al Plan de Continuidad del Negocio, TI, seguridad, etc.
- **Auditoría interna:** capacidad para aplicar procedimientos alternativos para la continuidad del plan de trabajo de auditoría y reporte, evaluando la adecuación del Plan de Continuidad del Negocio, y asesorando sobre deficiencias de controles relacionados y acciones correctivas.
- **Gestión de riesgos:** evaluaciones de riesgos y mitigadores para riesgos inmediatos relacionados, así como las repercusiones a largo plazo.

Si estos aspectos no han sido probados recientemente o si no está seguro de que lo hayan sido, hágalo. Si han sido probados recientemente, continúe monitoreando su implementación con reportes y ajustes regulares.

LA DIVULGACIÓN Y LA TRANSPARENCIA



Genere confianza a través de la comunicación

- ¿Está manteniendo comunicación inmediata y regular con sus inversionistas y todos los grupos de interés significativos respecto a cómo COVID-19 está afectando el negocio? Los grupos de interés incluyen a: su personal, los clientes, los proveedores, la comunidad local y el gobierno local.
- ¿Está comunicando las medidas y prácticas relacionadas a COVID-19 en su sitio web en caso tenga una base diversificada de accionistas y grupos de interés?
- ¿Ha considerado los requisitos para divulgar cambios materiales significativos que podrían afectar las ganancias y las perspectivas futuras?
- ¿La gerencia ha desarrollado y lanzado una campaña de comunicación interna pidiendo a los trabajadores / al personal que permanezcan en casa si están enfermos o que no vayan a trabajar hasta que haya transcurrido un período de tiempo definido?

Recuerde: Un historial de comunicación continua y de apertura con los inversionistas y grupos de interés puede alimentar su buena reputación.

LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS



Mantenga relaciones con sus inversionistas en ausencia de las reuniones presenciales regulares con accionistas

- En tanto algunos inversionistas se oponen a las reuniones virtuales y en algunas jurisdicciones estas no están permitidas, la crisis por COVID-19 presenta un reto extraordinario para llevar a cabo la Reunión General Anual de forma oportuna.
- Pregunte si el secretario corporativo ha considerado llevar a cabo una Reunión General Anual virtual, que tome en cuenta los requerimientos legales y restricciones tales como estatutos, reglamentos y soluciones tecnológicas disponibles.

LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



Apoye la sostenibilidad de la empresa

- ¿Está comunicando mensajes clave a los principales grupos de interés sobre las acciones y respuestas de la empresa? Entre estos grupos debe incluirse a los empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y funcionarios públicos del sector salud.
- ¿Ha activado un mecanismo de reporte confidencial para que los empleados, proveedores y clientes puedan comunicar sus inquietudes sobre la prevención de la propagación?

Recursos adicionales: La publicación de IFC en inglés llamada *Navigating Through Crises: A Handbook for Boards* [Navegar a través de las crisis: Una guía para directorios] (2010), que fue preparada como parte del programa general de IFC sobre respuesta a crisis, con fondos de Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards

© Corporación Financiera Internacional 2020. Todos los derechos reservados.

Diseminación: IFC alienta la difusión de su trabajo y los lectores pueden reproducir y distribuir estos materiales con fines educativos y no comerciales, siempre que se dé la atribución adecuada y se incluya el descargo de responsabilidad.

Descargo de Responsabilidad: Si bien se considera fiable, IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones u errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Cualquier confianza que usted u otro usuario de este documento deposite en dicha información está estrictamente bajo su propio riesgo.

Conozca más sobre IFC y el trabajo que hacemos para mejorar las prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés): ifc.org/sustainability
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington D.C., 20433 USA
Internet: www.ifc.org