

## Consideraciones para Consejos de Administración.

A medida que el COVID-19 continúa propagándose a nivel global, las empresas están recibiendo un impacto sin precedentes y tienen que afrontar al mismo tiempo asuntos de diversa índole, desde la salud de sus empleados a interrupciones en las cadenas de suministro u oscilaciones en los precios de las acciones. Ahora más que nunca, los órganos de gobierno deben

ser proactivos, deben ser ágiles y deben responder con un liderazgo fuerte. Dado que existen numerosas preocupaciones estratégicas, operativas y políticas que afectan tanto a corto como a largo plazo, los Consejos de Administración tendrían que considerar de inmediato los siguientes temas.



### Negocio

#### Salud de los empleados

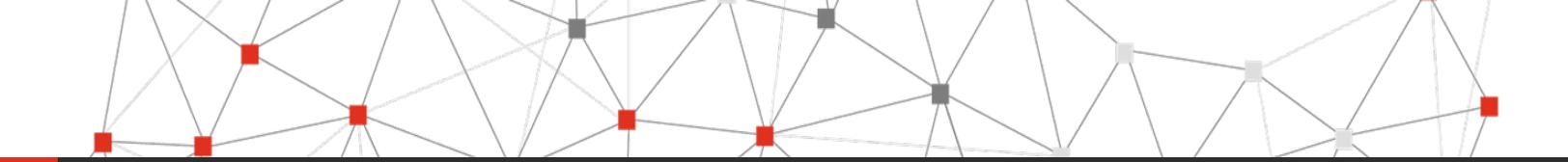
Es fundamental que las empresas aborden la seguridad y bienestar de sus empleados y trabajen en desarrollar las capacidades del trabajo en remoto. La estrategia de comunicación deberá ser objetiva, auténtica y oportuna.

#### Impacto en la estrategia corporativa

Teniendo en cuenta la responsabilidad del consejo en la supervisión de los riesgos y estrategias de la empresa, es importante mantener una comunicación fluida con los directivos sobre cómo está impactando el COVID-19 en el negocio. En particular, se necesitará mucho diálogo cuando sea necesario introducir cambios en las estrategias de inversión, en la gestión de la cadena de suministro, en la planificación de la plantilla o en las posibles medidas para la reducción de costes.

#### Transacciones, oportunismo y vulnerabilidad ante los activistas

Si la empresa se encuentra actualmente en medio de una transacción, el acceso a la información para la due diligence es una cuestión relevante. Aunque el mercado transaccional es incierto, los fondos activistas siguen activos. Las valoraciones de capital más bajas, una vez estabilizadas, pueden presentar una oportunidad para que estos fondos tomen posiciones en compañías que son menos atractivas para ellos en valoraciones más altas. El consejo tiene que asegurar que se ha considerado cómo la caída en los mercados de acciones podría exponerles a tales vulnerabilidades y comprender las técnicas de mitigación disponibles. Al mismo tiempo y en la medida en que una empresa quiera aprovechar las valoraciones más bajas y realizar una transacción, el consejo debe considerar los riesgos asociados con un entorno tan volátil.



## Recompras de acciones y dividendos

El COVID-19 ha impactado en los mercados mundiales y los consejos tienen que observar de cerca los programas actuales de recompra de acciones de su organización. A medida que disminuyen las valoraciones de capital, algunas empresas están considerando modificar su enfoque para este tipo de operaciones. El momento de la recompra de acciones siempre es un desafío y los consejeros querrán valorar detenidamente su decisión considerando los hechos y circunstancias específicos de la compañía. Los consejos deben analizar, también, la política actual de dividendos de la compañía. El entorno económico cambiante y las preocupaciones de liquidez de las empresas podrían facilitar que el máximo órgano de gobierno de la compañía valore también estos cambios.

## Cadena de suministros

Las cadenas de suministro están siendo interrumpidas de distinta manera. Algunas compañías tienen exceso de oferta o capacidad, mientras que otras tienen escasez. La mayoría de las empresas no tenían herramientas para detectar riesgos en sus cadenas de suministro y, por tanto, nunca habían trabajado con modelos para escenarios como el actual. Muchas empresas están ahora en la fase de diagnósticos y la capacidad de equilibrar la oferta con la demanda podría verse afectada en los próximos meses.

A corto plazo, los consejos deberían preguntarse si hay suficiente liquidez para afrontar las operaciones de la cadena de suministro. También si la empresa está siendo proactiva en las relaciones con sus proveedores y clientes clave y analizar si con algunos de ellos podría tener contratos con cláusulas "más favorables". Además, podría haber brechas en la cobertura de los seguros, relativas a la interrupción del suministro por "fuerza mayor", que los directivos deberían explorar. Los gastos extraordinarios derivados de la cadena de suministro deberán documentarse cuidadosamente de cara a los seguros e impuestos.

A medio plazo, los Consejos querrán saber si es necesario actualizar la evaluación de riesgos de la cadena de suministro y las herramientas de modelado de escenarios de que dispone la compañía. También es importante saber si aumentar la automatización del flujo de trabajo podría mitigar riesgos en el futuro y si es necesario revisar el modelo operativo de la cadena de suministro.

## Liquidez

Las empresas deberán observar de cerca sus cash flows futuros. Aquellas que se han quedado cerca de sus provisiones de flujo de efectivo operativo o cláusulas de deuda necesitarán un plan de acción inmediato. Dependiendo del sector, las compañías verán cómo disminuyen sus ingresos, lo que incidirá en un menor flujo de caja, retrasos en los cobros, urgencia en el pago de cobros pendientes a proveedores clave y otros problemas similares. La gestión del flujo de caja requerirá de un escrutinio minucioso en los próximos meses.



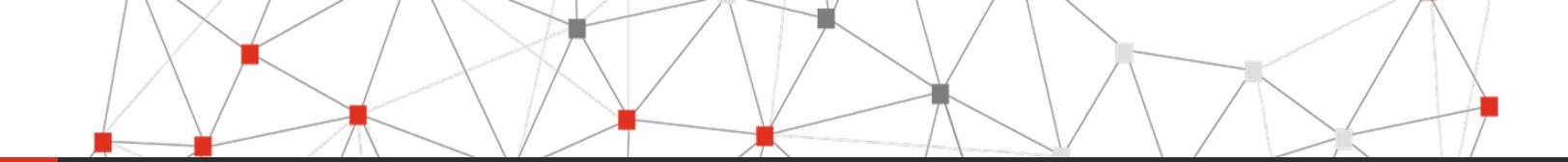
## Reporting financiero

### Operaciones de reporting financiero

A medida que aumentan los retos de continuidad de negocio, las compañías pueden tener problemas relacionados con el cierre contable. Las comisiones de auditoría deben conocer los posibles problemas relacionados con la plantilla, tanto a nivel nacional como internacional, y la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos y requerimientos habituales o sobrevenidos. El consejo debe asegurarse regularmente de que los controles internos siguen funcionando de manera eficaz, aunque sea virtualmente.

### Consultas con auditores internos y externos, así como con asesores externos

Las comisiones de Auditoría deben asegurarse de que tanto los auditores internos y externos, como otros proveedores de servicios externos relevantes tienen un plan de continuidad de negocio durante la crisis. Los consejeros deben estar al día sobre cualquier asunto clave, desde la ubicación de los centros de servicio centralizados al esfuerzo requerido por parte de miembros relevantes del equipo de auditoría. También deberán interesarse por los proveedores relevantes de servicios externos que dan soporte en los cierres trimestrales u otras actividades financieras.



## Expectativas de ingresos

Con un impacto económico generalizado en la función financiera, las compañías ya han comenzado a modificar o retirar sus expectativas de ingresos y otras estimaciones. Una comunicación oportuna de cualquier asunto importante, incluso si la empresa aún no tiene todos los detalles, es fundamental.

## Valoraciones y estimaciones

A medida que las empresas se centren en el cierre trimestral, deberán realizar valoraciones y estimaciones relacionadas con las reservas financieras, la liquidez y los posibles deterioros. Dada la naturaleza cambiante de esta crisis, esto será un reto muy relevante. La situación financiera actual de una compañía o sus estimaciones de ingresos pueden verse afectadas significativamente por la pérdida de un proveedor o de un cliente importante.

En materia de intangibles y fondo de comercio es recomendable hacer un test de deterioro ante una crisis, si bien puede resultar tremendamente complicado hacerlo cuando aún no se tiene visibilidad suficiente sobre la profundidad de su impacto. Cuando se requiere esta evaluación, la dirección de la empresa deberá actualizar las estimaciones de liquidez que se utilizaron antes del COVID-19. Las Comisiones de Auditoría deben asegurarse de que las conclusiones son equilibradas y se basan en los supuestos apropiados.

## Reconocimiento de ingresos

La interrupción en la cadena de suministro y la reducción del consumo podrían tener un impacto en el reconocimiento de ingresos. Una compañía puede continuar vendiendo sus productos y servicios a clientes afectados por disrupciones como consecuencia del COVID-19. Las empresas no sólo deben evaluar la necesidad de amortizaciones o reservas sobre saldos pendientes de cobro, sino que los ingresos por nuevas ventas sólo deben reconocerse si su pago es probable. Los cambios en el entorno comercial también deben identificarse de forma oportuna para abordar cualquier garantía, complementos de contratos o cualquier otro acuerdo capaz de afrontar la cobertura de pérdida, el derecho de devolución u otros aspectos que deben contabilizarse adecuadamente.

## Deuda

Es posible que las empresas necesiten buscar financiación adicional o modificar los términos de los acuerdos de préstamo existentes debido a la merma de ingresos, pérdidas no aseguradas u otras por las cuales aún no hayan recibido la cantidad asegurada. En ese caso, una empresa puede tratar de modificar los términos de sus compromisos de préstamo para aumentar de manera temporal o permanente su capacidad de endeudamiento, cambiar la tasa de interés o modificar otros términos contractuales. Dichas modificaciones deberán analizarse para determinar sus implicaciones contables.

## Disclosure

A medida que la situación ha avanzado, hemos visto cómo la información de las compañías relacionadas con COVID-19 crecen en número y detalles. Dentro de los estados financieros, las compañías deben considerar la rendición de cuentas sobre riesgos indicando cómo y cuándo éstos podrían afectar a las distintas valoraciones inherentes a sus informes financieros. Además, las empresas deberán evaluar si se han producido sucesos posteriores que requieren la inclusión de este tipo de información en los estados financieros.

## Control interno y testeo

Un sistema de controles puede volverse ineficaz si las personas no están disponibles o no pueden cumplir con las responsabilidades que necesita el sistema. También es importante probar la efectividad de los controles. Dependiendo de cuando finalice el ejercicio fiscal de una empresa, ésta ya debería comenzar a probar los controles internos anticipándose a la certificación anual de control interno sobre la información financiera. Las prohibiciones de viaje, así como la posibilidad de poder trabajar sólo en remoto pueden propiciar revisiones a los procedimientos de control. El consejo de administración puede preguntarse: ¿está la dirección tomando en consideración el impacto de la llamada “distancia social” de los empleados para reevaluar el riesgo comercial, el riesgo de control y la efectividad de los controles?

## Capital humano y compensación de los directivos

Ya hemos visto cómo algunas compañías han comenzado a plantear despidos o ceses temporales de la actividad de sus trabajadores. Los comités de compensación deberán analizar los planes de incentivos y sus implicaciones contables.

## Gobernanza

### Principios básicos de la gestión de crisis

Las empresas están trabajando en los planes de gestión de crisis, pero es importante tener en cuenta que sus respuestas deberán estar en línea con sus valores corporativos. El equipo de gestión de la crisis debe ser reducido, ágil, con responsables de las distintas funciones de la empresa que tienen que asumir roles y responsabilidades claramente definidas. Además, la empresa deberá considerar relevantes a todas las partes involucradas y comunicarse con ellos de manera proactiva y frecuente. Si el consejo aún no lo ha hecho, puede establecer contactos regulares con el equipo directivo o desarrollar un plan de comunicación para mantenerlos informados.

### Celebración de reuniones seguras del consejo y de las comisiones

Las empresas deben estar preparadas para celebrar reuniones del consejo y de las comisiones en remoto, ya sea por teléfono o videoconferencia, pero siempre de manera segura y contando con la información necesaria para tomar decisiones acertadas.

### Junta general de accionistas

Varias compañías están considerando celebrar su junta anual de forma virtual. Si bien muchos accionistas en el pasado no lo veían conveniente, ante la situación actual lo valoran como una solución adecuada.

### Junta de emergencias y sucesión de gestión

Estamos viendo que algunos directivos de empresas se han contagiado con el virus. Estos incidentes no serán aislados y los Consejos de administración deben prepararse para implementar planes de reemplazo temporal en caso de que los miembros de C-suite enfermen, con especial atención al presidente del consejo, directores generales y presidentes de comisiones.

### La actitud en los consejos y en la alta dirección

En situaciones de crisis es fácil que aparezcan problemas adicionales. Las declaraciones y pautas sobre los valores de una firma no crean una cultura ética por sí solas. El consejo de administración debe asegurarse de que las medidas que se adopten están en línea con el propósito de la organización, especialmente si hay cambios en la operativa de estructuras que reportan internamente (riesgos, RRHH, legales, etc.) o en los sistemas de denuncia de irregularidades que afectan a la resolución o a la notificación de cualquier problema importante

## Contacto



### Ramón Abella

Socio de Governance, Risk & Compliance de PwC

Tfno. 915 684 600

Email: [ramon.abella.rubio@es.pwc.com](mailto:ramon.abella.rubio@es.pwc.com)