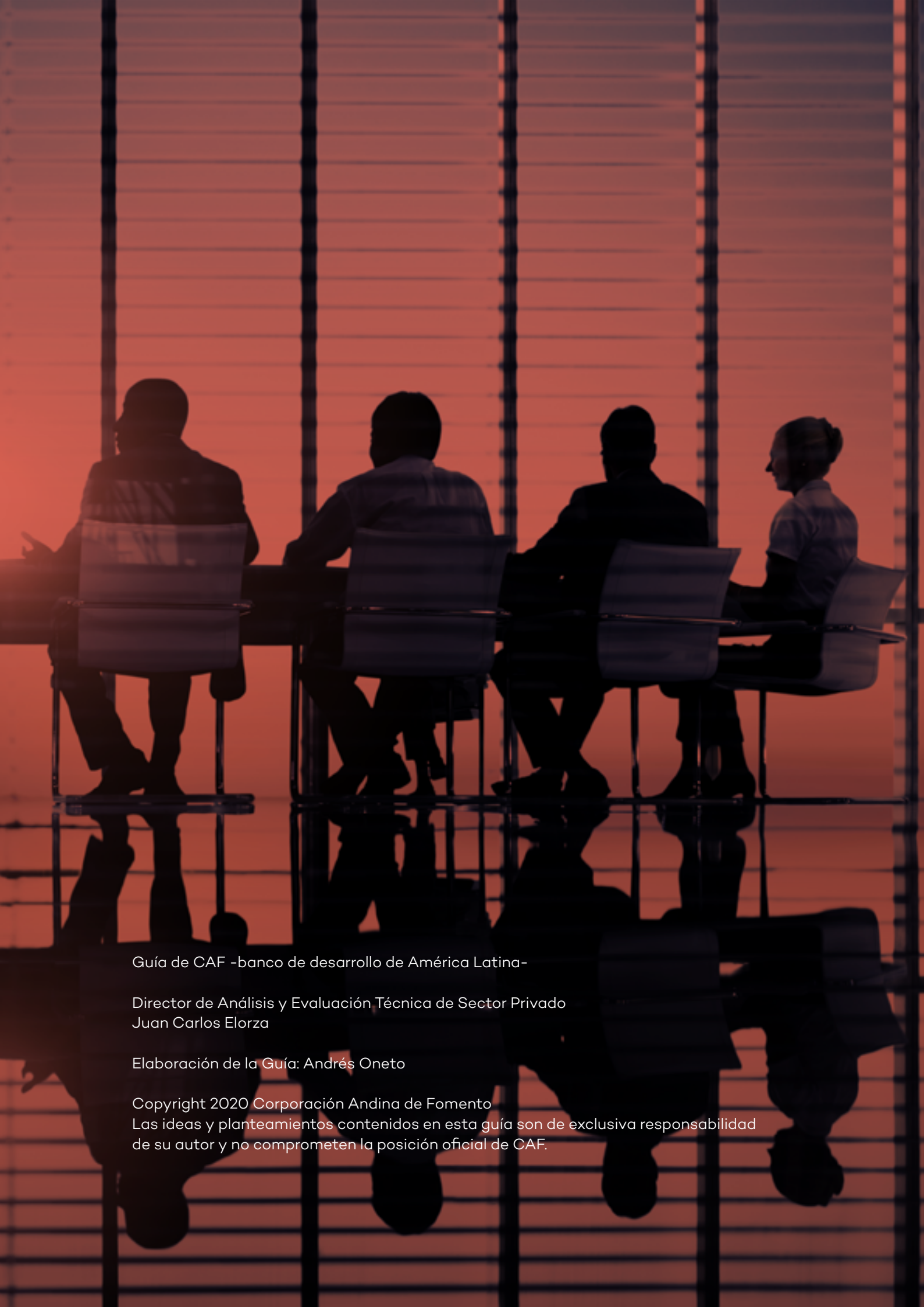


**COVID-19**

**El rol del  
Directorio:  
de los peligros  
a las  
oportunidades**



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 palabra “crisis”, en caracteres japonés, está compuesta por dos ideogramas que individualmente pueden representar las palabras “peligro” y “oportunidad” (ver imagen). En ese sentido, debe entenderse que una crisis generará cambios y el resultado dependerá de la forma cómo sea gestionada.

Entendiendo que la pandemia del COVID-19 seguirá acompañándonos por varios meses, esta guía<sup>1</sup> se centra en analizar los retos que enfrenta el Directorio de una empresa para lograr que la organización pase del “modo crisis” al “modo nueva normalidad”, considerando que mientras que siga navegando en las aguas desconocidas de la pandemia, no deberá desatender sus funciones clave: mantener una visión de largo plazo y anticipar los riesgos. De igual manera se brindan algunas propuestas como oportunidades para una mejora en la efectividad del Directorio.

La palabra “crisis” en el alfabeto Kanji japonés:

The image displays two large, bold Japanese Kanji characters side-by-side. The character on the left is 危 (kui), which means 'danger' or 'hazard'. The character on the right is 機 (kai), which means 'opportunity' or 'machine'. Both characters are rendered in a clean, black, sans-serif style.

(Peligro)

(Oportunidad)

1 Alineada con los principios de gobierno corporativo de CAF a través de sus diversas publicaciones [www.scioteca.caf.com](http://www.scioteca.caf.com) y el Marco de Desarrollo de Gobierno Corporativo (CGDF por sus siglas en inglés) [www.cgdevelopmentframework.com](http://www.cgdevelopmentframework.com)

# Redefinir la agenda estratégica

La principal función del Directorio está relacionada con la visión de largo plazo de la organización. En este contexto, implicará redefinir la agenda estratégica bajo un enfoque holístico que tome en consideración la innovación y la flexibilidad, para reacomodarse al nuevo escenario. Este debe ser un ejercicio de construcción colectiva, en equipo con la gerencia, fungiendo como un “sparring” frente a las propuestas de la administración sobre qué aspectos del negocio deben ajustarse mientras dure la pandemia y los que se cambiarán de manera permanente. Este ejercicio debería hacerse en los siguientes componentes:

**Análisis del mercado:** Evaluando la viabilidad de desarrollar nuevos productos, incursionar en otros nichos de mercado e incorporar canales de venta digitales, incluso la posibilidad de reinventar el modelo de negocio.

**Modelo operacional:** Analizando diversificar canales de suministro y fuentes de financiamiento, reestructurar activos y reducir el espacio de oficina, como parte de una migración a un modelo de trabajo remoto perenne de una parte de la planilla.

**Salud organizacional:** Actualizando los protocolos de bioseguridad; y en caso de mantener el trabajo a distancia, brindar mecanismos de apoyo, tanto en el equipamiento físico como en el componente emocional.

**Plan de sucesión:** En períodos de extrema presión el Directorio tiene la oportunidad de evaluar el desempeño de los gerentes, identificando qué ejecutivos sobresalen, permitiendo así redefinir la línea de sucesión del CEO y la plana gerencial.

**Comunicación con los stakeholders:** Para cada grupo de interés (empleados, proveedores, clientes, financiadores, accionistas, etc.) se debe elaborar una estrategia adecuada, informando proactivamente lo que se está haciendo para mitigar los riesgos y asegurar la continuidad del negocio, protegiendo también la imagen reputacional de la organización.

**Plan de continuidad del negocio:** Actualizarlo en base a las experiencias y lecciones aprendidas, así como ejecutar ejercicios con nuevos escenarios, preparándose para una eventual próxima crisis.

# Supervisión y control

La segunda función del Directorio corresponde a su responsabilidad en la identificación y supervisión de riesgos. Es probable que la reapertura venga acompañada de un mayor escrutinio de los *stakeholders* sobre cómo se gestionan los riesgos vinculados con la agenda ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) con énfasis en la “S” y la “G”, en particular en lo referido al capital humano y el desempeño de la empresa. En ese sentido, el Directorio deberá hacer seguimiento a las acciones tomadas por la gerencia para anticiparse y gestionar los riesgos que puedan presentarse, entre los que destacan:

**Sanidad:** Monitorear la efectividad de las medidas implementadas para minimizar los riesgos de contagio y asegurar la salud de clientes y empleados.

**Disrupción laboral:** A pesar de las medidas adoptadas, es posible que se den contagios, por lo que debe proyectarse cómo marcharía la organización en escenarios de bajas médicas que afecten su operatividad.

**Control interno:** La posible reducción de personal en la etapa previa, las bajas médicas y el trabajo a distancia hacen a la empresa más vulnerable a fallas de control interno, por lo que debe asegurarse la calidad de la Auditoría Interna y *Compliance*.

**Proveedores y clientes:** La fragilidad del entorno empresarial puede implicar intermitencias en las cadenas de proveedores y de pagos. Contar con proveedores de emergencia y un plan de reestructuración de las cuentas por cobrar, ayudará a mitigar estos riesgos.

**Financieros:** Mantener la liquidez necesaria para operar seguirá siendo una prioridad, por lo que deben tomarse las medidas para mantener un nivel de caja adecuado, incluyendo la reestructuración del pasivo de corto plazo.

**Transformación digital:** En caso se continúe con el teletrabajo y/o se incorpore un canal de ventas en línea, se generarán nuevos puntos de acceso a los sistemas, haciéndolos más vulnerables a ciberataques, por lo que la actualización de protocolos y la inversión en mecanismos de ciberseguridad serán relevantes.

Dado que los riesgos no deben analizarse de manera aislada, el Directorio debe supervisar que la gerencia esté trabajando con modelos dinámicos que identifiquen escenarios con diversas variables.

# Oportunidades de mejora en la efectividad del Directorio

La virtualidad obligada de las sesiones de Directorio durante la cuarentena ha tenido un impacto en la dinámica de éstas, experiencias que podrán aprovecharse como espacios de mejora en su forma de operar, fortaleciendo así su función. Algunos temas a considerar son:

**Sesiones a distancia:** Es probable que las sesiones virtuales hayan llegado para quedarse, lo que la organización tendrá que evaluar será si trabajar con modelos puros o híbridos (algunos directores asistiendo de manera presencial y otros virtualmente) para permitir que las sesiones sean lo más eficiente posibles.

**Recomposición del Directorio:** Antes de la crisis ya había un impulso hacia una mayor diversidad (género, edad, profesión, habilidades “blandas”, etc.). Los nuevos desafíos acelerarán la recomposición del equipo y, gracias a la virtualidad, la oferta podría ampliarse al incorporar a directores de otras nacionalidades, que antes por temas logísticos no eran una alternativa viable.

**Frecuencia y duración:** Durante el periodo inicial de la crisis se ha notado una mayor participación de los directores al aumentar el número de sesiones y las comunicaciones para estar al tanto de la situación. Esa coyuntura continuará dominando las agendas del Directorio en 2020, por lo que será importante evaluar ajustes en el Plan Anual de Trabajo, programando un mayor número de sesiones virtuales, más cortas, para hacer un seguimiento más fino a la organización.

**Remuneración:** El formato más común es el de una dieta fija por sesión, pero este mayor involucramiento tendrá un impacto en el modelo de compensación, por lo que deberán analizarse alternativas de remuneración variables que se ajusten al compromiso y dedicación de los directores.

**Información:** Las necesidades del Directorio han cambiado, requiriéndose ajustar los tableros de control e indicadores de rendimiento (KPIs) con información financiera y no financiera adicional. Los indicadores ASG, cobrarán mayor importancia.

**Secretaría corporativa:** Los cambios en la dinámica de las sesiones y el acceso a nueva información, de calidad y oportuna, implicará fortalecer la función del Secretario de Directorio.

La historia demuestra que los grandes cambios se dan en momentos de crisis e incertidumbre; los Directorios de las empresas que muestren adaptabilidad y tomen la situación como agente catalizador, identificando y anticipándose adecuadamente a los riesgos, aprovechando los retos como oportunidades para realizar reformas permanentes, especialmente en la agenda de sostenibilidad ASG, serán los que lograrán que sus organizaciones salgan fortalecidas.

# Referencias

Delloite. Talent and Liquidity: Managing Through COVID-19, 2020.  
<https://deloitte.wsj.com/cfo/2020/04/06/talent-and-liquidity-managing-through-covid-19/>

Delloite. Communications and Operational Improvements: Managing Through COVID-19, 2020  
<https://deloitte.wsj.com/cfo/2020/04/13/communications-and-operational-improvements-managing-through-covid-19/>

Delloite. Managing Risks, Planning for Recovery From the COVID-19 Crisis, 2020.  
<https://deloitte.wsj.com/cfo/2020/05/20/managing-risks-planning-for-recovery-from-the-covid-19-crisis/?mod=djemCFO>

Kennedy, John F., 1959. Remarks at the Convocation of the United Negro College Fund, JFK Library.  
<https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/indianapolis-in-19590412>

Lipton, Martin; Savitt, William and Cain, Karessa L.; Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, 2020. On the Purpose of the Corporation, Harvard Law School Forum on Corporate Governance.  
[https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/27/on-the-purpose-of-the-corporation/?utm\\_content=buffer8e99e&utm\\_medium=social&utm\\_source=link%E2%80%A6](https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/27/on-the-purpose-of-the-corporation/?utm_content=buffer8e99e&utm_medium=social&utm_source=link%E2%80%A6)

Morrow Sodali, 2020. Institutional Investor Survey 2020.  
<https://www.morrowsodali.com/insights/institutional-investor-survey-2020>

Nestor, Stilpon, 2020. Boards and the virus: seven perspectives on the day after, Nestor Advisors Ltd.  
<https://www.nestoradvisors.com/boards-and-the-virus-seven-perspectives-on-the-day-after>

O'Kelley, Rusty; Alexandrakis, Constantine, O'Brien, Justus; Russell Reynolds Associates, 2020. Board Leadership and Performance in a Crisis, Harvard Law School Forum on Corporate Governance.  
[https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/13/board-leadership-and-performance-in-a-crisis/?utm\\_content=buffer4b77b&utm\\_medium=social&utm\\_%E2%80%A6](https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/13/board-leadership-and-performance-in-a-crisis/?utm_content=buffer4b77b&utm_medium=social&utm_%E2%80%A6)

Tonello, Matteo, 2020. Director Compensation Practices in the Russell 3000 and S&P, 500: 2020 Edition, Harvard Law School Forum on Corporate Governance.  
<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/29/director-compensation-practices-in-the-russell-3000-and-sp-500-2020-edition/#more-129927>





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

**CAF** BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA