

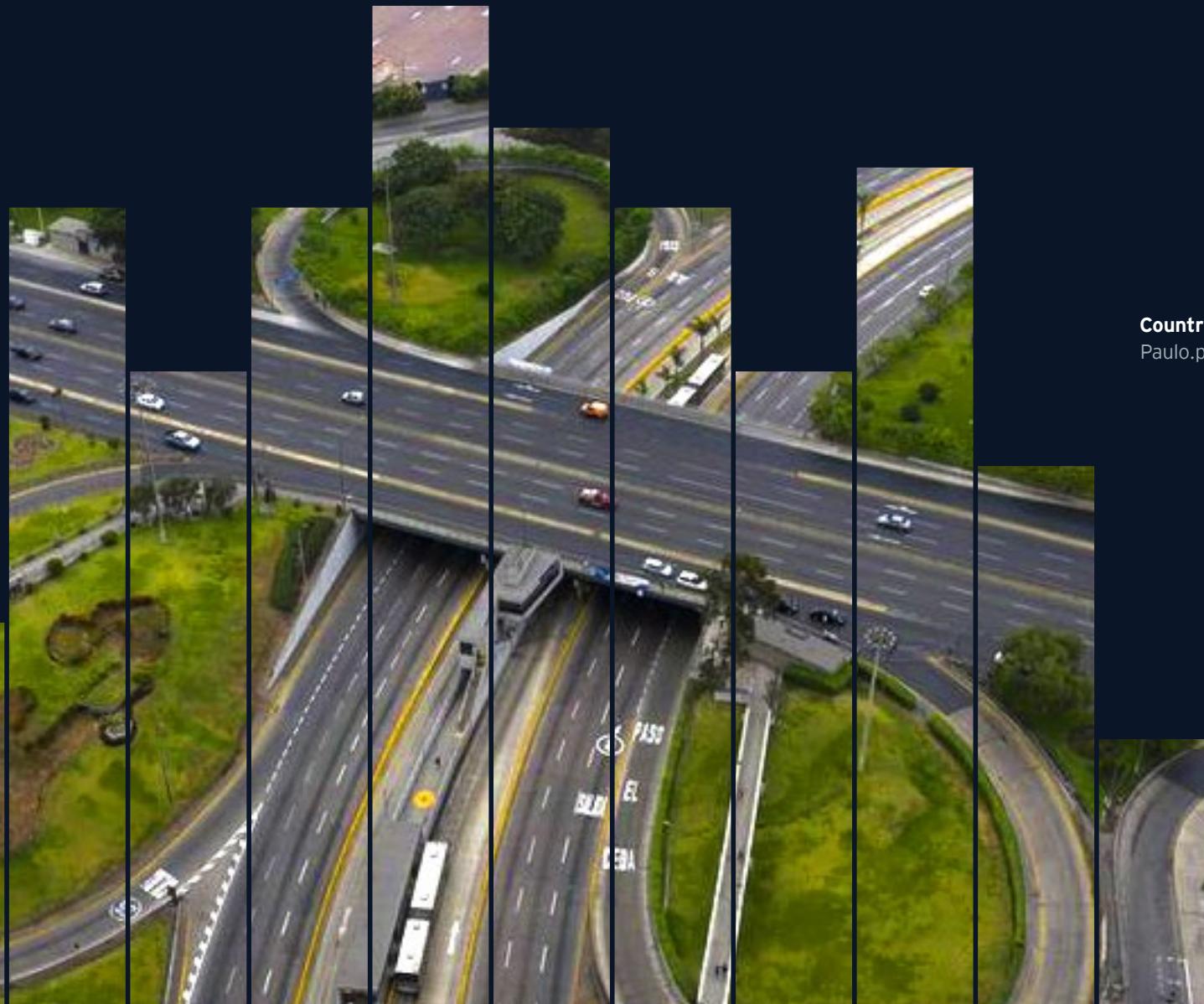
# Avanzar en tiempos de incertidumbre

Resultados Encuesta sobre Directorios  
y la Gestión de la Crisis COVID-19



# Presentación

Fuente: El Comercio (Daniel Apuy)



**Beatriz Boza**

Socia EY y Líder Regional de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias  
beatriz.boza@pe.ey.com



**Paulo Pantigoso**  
Country Managing Partner  
Paulo.pantigoso@pe.ey.com

**¿Qué podemos aprender de cómo están gestionando los directorios la crisis generada por el Covid-19?**

¿Cómo gestionar las dinámicas y ser más eficaces desde el Directorio Digital? En este estudio aportamos luces para conocer la realidad detrás de estas preguntas.

Dada la masiva transición al espacio virtual ocurrida literalmente de la noche a la mañana (de un viernes a un lunes) y la gestión de la crisis suscitada a raíz de las medidas de prevención promulgadas por las autoridades, en EY consideramos oportuno contar con un termómetro que nos permitiese calibrar las bondades de los Directorios gestionados virtualmente, a la par de profundizar en el derrotero que plantea la nueva normalidad ocasionada por esta pandemia.

Para ello, durante la 6ta. y 7ma. semana de cuarentena invitamos a miembros de directorio, accionistas y ejecutivos que participan en las sesiones de Directorio a responder una encuesta virtual que tuvo gran acogida: 504 respuestas, de los cuales 95% (479) indicaron estar vinculados directamente durante la cuarentena con el quehacer del Directorio.

A la luz de los principales resultados, convocamos a 265 empresarios, miembros de Directorio y ejecutivos directamente vinculados con el quehacer de este órgano de gobierno para identificar de manera colaborativa los temas que deberían formar parte de la agenda de los Directorios y sus comités este 2020. Incluimos esas reflexiones en esta publicación.

Nuestra investigación demuestra que pese a lo repentino de la crisis y de la transición al espacio digital nuestros Directorios supieron hacer suyo el desafío en un contexto de alta incertidumbre y ansiedad. El estudio también refleja limitaciones institucionales en términos de conectividad y habilidades necesarias para que nuestro sector privado pueda seguir siendo el motor que afronta con éxito la creación de un futuro mejor para todos.

# Contenido

1

El impacto de la variable “ansiedad”

Página 6

2

Comités de Crisis

Página 14

3

El Desafío del Directorio Digital

Página 18

4

¿Poco por cambiar?

Página 26

5

Del ahora al después y más allá

Página 34

Ficha Técnica y equipo

Página 46

# El impacto de la variable “ansiedad”

Avanzar en tiempos  
de incertidumbre

Resultados Encuesta sobre Directores  
y la Gestión de la Crisis COVID-19

# 89%

## ■ experimentó altos niveles de incertidumbre y/o ansiedad

jamás vividos en los últimos 20 años según los ejecutivos

**E**xisten eventos que son imposibles de predecir debido a su extrema rareza y que tienen consecuencias catastróficas. Estos han sido calificados como "cisne negro" por Nassim Nicholas Taleb, profesor, escritor y ex comerciante de Wall Street que ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los problemas relacionados a la incertidumbre y las probabilidades.

El COVID-19 es uno de ellos, un "cisne negro" que está desafiando todo. Naciones enteras se están viendo afectadas; interrupciones en todos los sectores con diversos grados de impacto, donde se ven comprometidas tanto la pequeña como la gran empresa y, por supuesto, la gente.

Es claro que la incertidumbre es un factor que puede generar un estado de ansiedad e incluso de angustia. La situación que se vive actualmente tiene este efecto en gran parte de

los Directores, según los encuestados, con el 89% de ellos afirmando que a raíz del COVID-19 están experimentando altos niveles de ansiedad jamás vividos en los últimos 20 años, y las consecuencias se ven reflejadas.

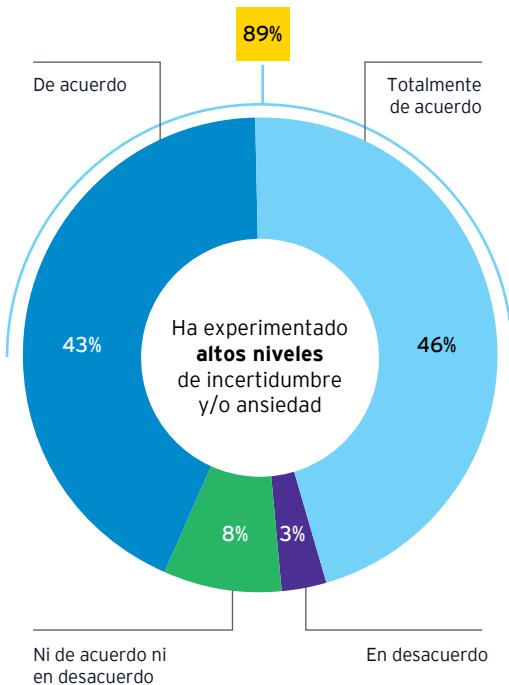
La situación que se experimenta llevó a los ejecutivos a enfocarse principalmente en el "Ahora" (buena parte de ellos), pensando casi exclusivamente en temas relacionados a la sostenibilidad del negocio en el corto plazo (próximos 30 días), así como la implementación de Comités de Crisis, con el fin de tener un mayor involucramiento en la gestión actual.

Y esta ansiedad conlleva a un mayor número de sesiones (solo 13% ha sesionado con menor frecuencia), pero ¿esto significa que se está haciendo algo diferente?

## || Altos niveles de ansiedad

A la par del alto grado de ansiedad al que se está viendo expuesto el Directorio, entre los principales hallazgos destaca la limitada toma de acción por parte del Directorio sobre el efecto de la misma en la alta dirección y en la organización en general. Ello a pesar que el 46% de los encuestados indica que sí abordaron el tema pero sólo a nivel de interacciones individuales de algunos miembros del Directorio. Ocurre que solo 16% del total de encuestados afirma que sus Directorios han generado un espacio y/o tomado medidas para abordar de manera significativa el nivel de ansiedad de la alta dirección.

¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: "A raíz de la crisis del Covid-19 se han experimentado altos niveles de incertidumbre y/o ansiedad jamás vividos en los últimos 20 años en los Directorios y alta dirección de las empresas".



Solo el  
**16%**

de encuestados afirma que sus Directorios han generado un espacio y/o tomado medidas para abordar este nivel de ansiedad de la alta dirección de manera colectiva y significativa.

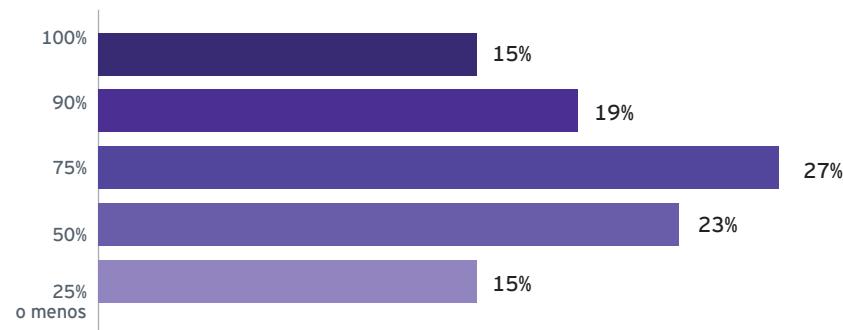
# 85%

de los directorios se han enfocado en la continuidad del negocio

en el plazo inmediato

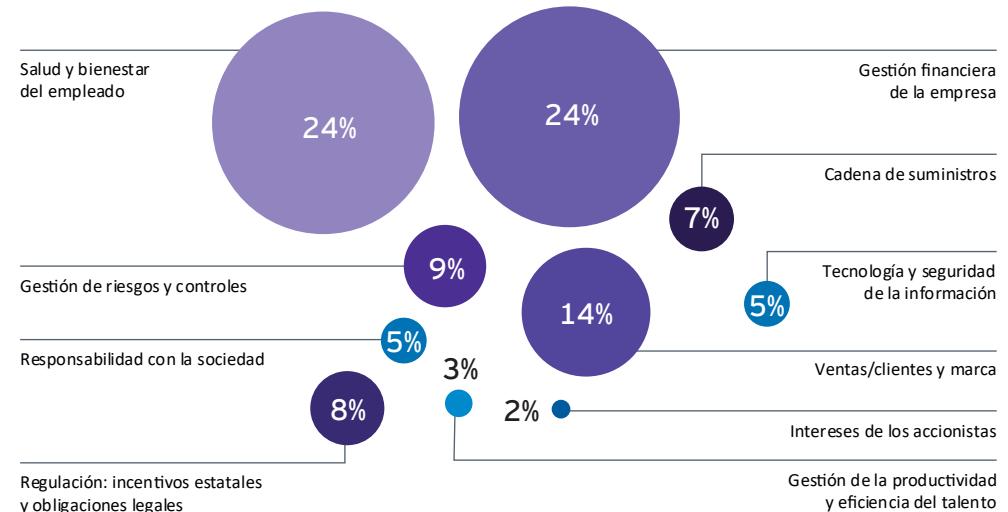
## Foco en el hoy

La coyuntura llevó a los Directorios a apuntar sobre el plazo inmediato, donde la mayoría se enfocó en el 'Ahora', con 85% de los ejecutivos que afirma haber dedicado la mayor parte del tiempo de las sesiones a temas relacionados con la sostenibilidad de la empresa para los próximos 30 días.



Durante el periodo de cuarentena, ¿cuánto tiempo de las sesiones de Directorio se ha dedicado a temas relacionados con la sostenibilidad de la empresa en los próximos 30 días?

Durante el periodo de cuarentena, ¿cuáles han sido los principales frentes de preocupación en las sesiones de Directorio? (marcar hasta cuatro opciones)



Dos tercios de los Directorios (63%) que han reportado mayor nivel de ansiedad han enfocado el

# 75%

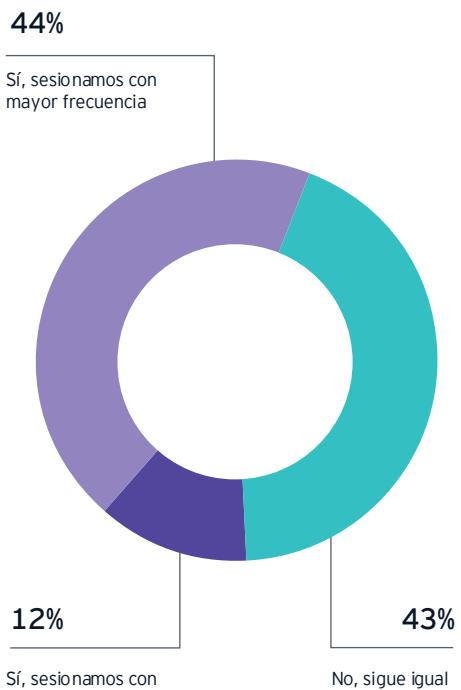
**LA SALUD Y BIENESTAR DEL EMPLEADO, ASÍ COMO LA GESTIÓN FINANCIERA HAN SIDO LOS FOCOS PRINCIPALES DE LA GRAN MAYORÍA DE LOS DIRECTORIOS.**

o más del tiempo de las sesiones a abordar temas de la continuidad del negocio para los próximos 30 días.

## II Mayor actividad

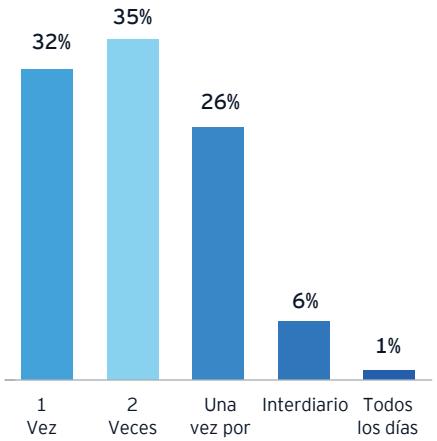
La necesidad por abordar la gestión de la crisis ha llevado a que el 87% de los ejecutivos afirmen que durante este periodo de cuarentena los Directorios han sesionado más (44%) o igual (43%) que antes.

Durante el periodo de cuarentena, ¿ha cambiado la periodicidad de las sesiones de Directorio?



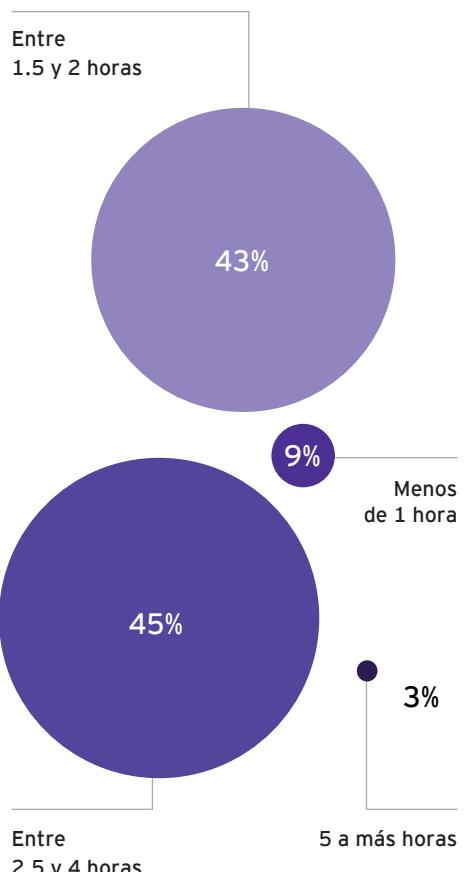
Durante la cuarentena se registra, en promedio, una mayor periodicidad de sesiones, así como la activación de comités de crisis. Un tercio de los encuestados afirma que le ha tomado más tiempo prepararse para estas sesiones frente a 20% que le ha tomado menos.

¿Cuál es la frecuencia de sesiones de Directorio durante la cuarentena?\*



\*La encuesta se aplicó durante la 6ta y 7ma semana de la cuarentena.

¿Cuál ha sido la duración promedio de estas sesiones?



**CONSUMO MASIVO Y RETAIL SON LOS SECTORES QUE EN PROMEDIO HAN SESIONADO CON MAYOR FRECUENCIA DURANTE EL PERÍODO DE CUARENTENA.**

**LOS DIRECTORIOS DE LAS EMPRESAS QUE SIGUIERON OPERANDO DURANTE LA CUARENTENA SON LOS QUE NO HAN CAMBIADO LA PERIODICIDAD, DURACIÓN Y PREPARACIÓN DE LAS SESIONES DEL DIRECTORIO Y CONSIDERAN QUE LAS SESIONES VIRTUALES FUNCIONAN PRACTICAMENTE IGUAL QUE LAS PRESENCIALES.**

**PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SON LAS QUE HAN REPORTADO EN PROMEDIO SESIONES DE MENOS DE 2 HORAS DE DURACIÓN.**



# Comité de Crisis

Avanzar en tiempos  
de incertidumbre

Resultados Encuesta sobre Directores  
y la Gestión de la Crisis COVID-19

# 73 %

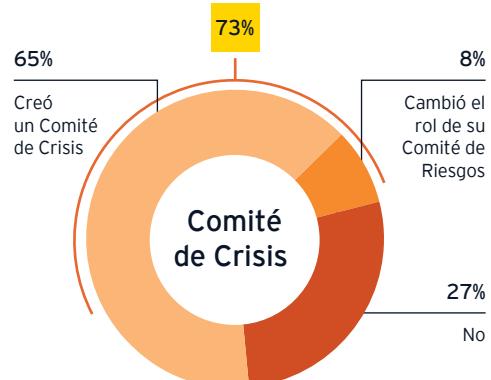
■ confirmaron que su empresa implementó un Comité de Crisis o cambió el rol de su Comité de Riesgos

para abordar la coyuntura COVID-19.

## Comité de crisis

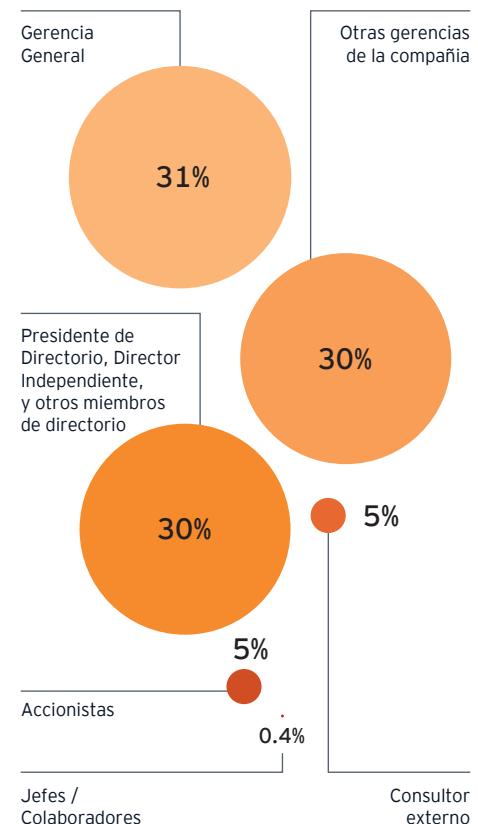
El 73% de Directorios tuvo un Comité activo durante la cuarentena encargado de supervisar y/o implementar aspectos referidos al plan de continuidad de negocio.

El 65% de las empresas ha implementado un Comité de Crisis (distinto al Comité de Riesgos), lo que manifiesta una mayor preocupación e involucramiento en temas relacionados a la gestión, por ejemplo, en la implementación de planes de continuidad de negocio o de planes de contingencia. Esta práctica destaca, mayoritariamente, dentro de las empresas corporativas.



En un tercio de los casos, los Comités de Crisis están conformados por miembros del Directorio, siendo la responsabilidad principal del comité la supervisión/implementación del plan de continuidad de negocio. En 14% de los casos, participa el presidente del Directorio.

## ¿Quiénes conforman el Comité de Crisis?



# 64 %

de los encuestados afirma que su Comité de Crisis ha sesionado al menos interdiariamente durante el periodo de cuarentena.

## ¿Cuáles son las Responsabilidades de este Comité de Crisis?





# El Desafío del Directorio Digital

Avanzar en tiempos  
de incertidumbre

Resultados Encuesta sobre Directores  
y la Gestión de la Crisis COVID-19

# 49%

no había participado nunca de una sesión virtual

antes de la cuarentena.

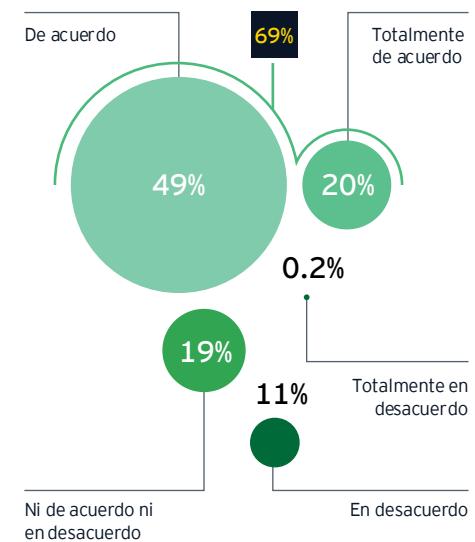
El Perú cambió repentinamente su modo de trabajo. De un viernes a un lunes, los Directorios pasaron a sesionar de manera virtual, pero pasar de la noche a la mañana a una costumbre de trabajo tan distinta ha traído sus complicaciones. Y es que uno de cada dos de los Directorios evaluados nunca había sesionado virtualmente, y para el 30% de los participantes las sesiones virtuales, no logran los mismos objetivos ni la dinámica de las sesiones presenciales, por razones tan básicas como la baja calidad del Internet o la poca familiaridad de los participantes con las herramientas utilizadas.



## El desafío del Directorio virtual

El cambio drástico en la manera de sesionar necesitará como respuesta el desarrollo de una costumbre de interacción virtual acompañada de un mayor desarrollo de infraestructura de conectividad.

**“Las sesiones de Directorio virtuales funcionan prácticamente igual que las presenciales; se logran los mismos objetivos”.**



**PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SON LAS QUE, EN PROMEDIO, MENOS EXPERIENCIA HABÍAN TENIDO CON SESIONES VIRTUALES DEL DIRECTORIO.**

**ZOOM ES LA HERRAMIENTA UTILIZADA EN MAYOR MEDIDA PARA LAS SESIONES VIRTUALES DE DIRECTORIO, SEGUIDA POR MICROSOFT TEAMS, GOOGLE HANGOUTS, SKYPE Y CISCO WEBEX.**

# 69%

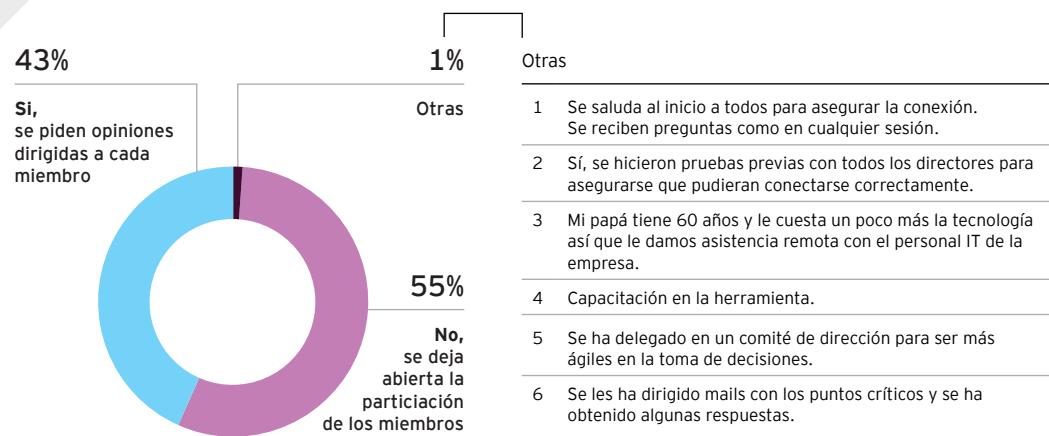
de los ejecutivos afirma que las sesiones virtuales han funcionado prácticamente igual que las presenciales.

# 80%

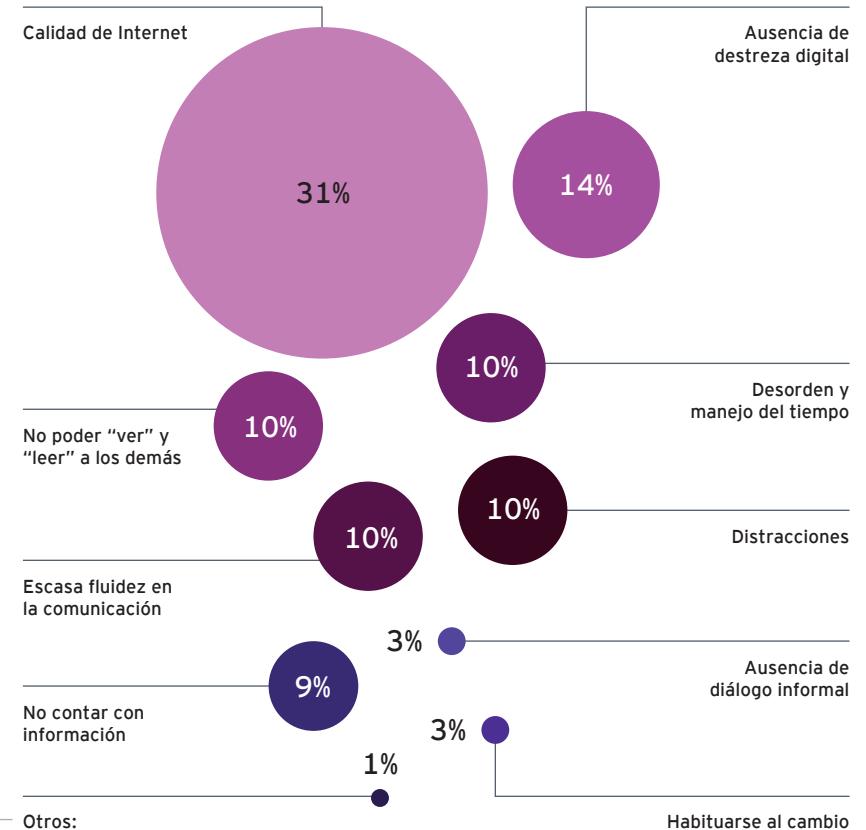
de los Directorios han encontrado dificultades en la gestión de las sesiones virtuales

relacionadas con la conectividad y habilidades.

¿Han tomado algunas acciones para asegurar la participación activa de todos los miembros del Directorio en estas sesiones?



¿Cuáles han sido las mayores dificultades encontradas en la gestión de las sesiones virtuales de Directorio?



Se sistematizaron 382 comentarios. En la medida que varios de los comentarios se han referido a más de un aspecto, se han tomado como respuestas múltiples (440).

# Buenas Prácticas Digitales

En medio de la repentina transición al espacio digital, los encuestados identifican acciones que contribuyen a maximizar la eficiencia de las sesiones virtuales.

¿Qué buenas prácticas ha identificado en general para maximizar la eficiencia de las sesiones virtuales de Directorio?



## Buenas prácticas digitales identificadas



Se sistematizaron 443 comentarios. En la medida que varios de los comentarios se han referido a más de un aspecto, se han tomado como respuestas múltiples (567).

## Opinión de los encuestados

“

Asegurar la comunicación la víspera, hacer una práctica de la conexión la víspera, tener en la línea a una asistente y a alguien de sistemas.

“

Envío preguntas un día antes y rol de intervención.

“

Muy buena disposición y compromiso de todos los participantes por la sostenibilidad de la empresa, apoyo y agradecimiento a la alta gerencia por su trabajo en estos momentos difíciles, enriquecimiento a propuestas de la gerencia, estrecha comunicación entre miembros por WhatsApp, preocupación y acción por la comunidad.”

“

1. Compartir material con anticipación, 2. Identificar aporte que puede dar cada director ante contexto actual y dirigir participaciones para ese fin, 3. Reportes periódicos de la gerencia a los directores, al margen de las sesiones formales del Directorio.”

“

Los miembros del Directorio no tienen las calificaciones para afrontar una crisis de la presente magnitud.



# ¿Poco por cambiar?

# 78%

■ **considera que las empresas en el Perú deben replantear su rol en la sociedad.**

Al hablar del papel de la empresa de cara a la sociedad, resalta cierta incongruencia, pues la gran mayoría (78%) sostiene que la crisis ha evidenciado la necesidad de las empresas en el Perú de replantear su rol en la sociedad. Y 80% cree que las demás empresas de su sector están considerando replantear su rol en la sociedad como consecuencia de la crisis.

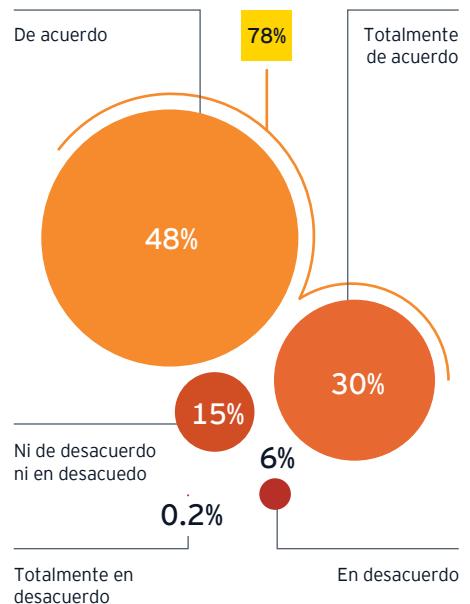
En esa línea, da que pensar que, dos tercios del total de encuestados (68%) opinan que su empresa debería mantener su estrategia actual o solo hacerle algunos ajustes a raíz de la crisis generada por el Covid- 19.

Mientras el entorno externo estaría demandando cambios, en el seno del órgano de gobierno de la empresa no se estarían tomando las medidas para cambiar.

Y claro, si no se piensan hacer mayores cambios, ¿por qué se tendría que involucrar otros perfiles en el Directorio? El 70% considera que los perfiles actuales son suficientes para afrontar la post cuarentena.

**LA PARÁLISIS CALZARÍA COMO ANALOGÍA, EN EL SENTIDO QUE, INTERNAMENTE, PUEDE HABER ACTIVIDAD BÁSICA DENTRO DEL CUERPO HUMANO, PERO NO SE DA MOVIMIENTO A LA VISTA. UNA SITUACIÓN SIMILAR A LA QUE PODRÍAMOS ESTAR OBSERVANDO EN LOS DIRECTORIOS.**

¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación?: "La crisis generada por el Covid-19 ha evidenciado la necesidad de las empresas en el Perú de replantear su rol en la sociedad"



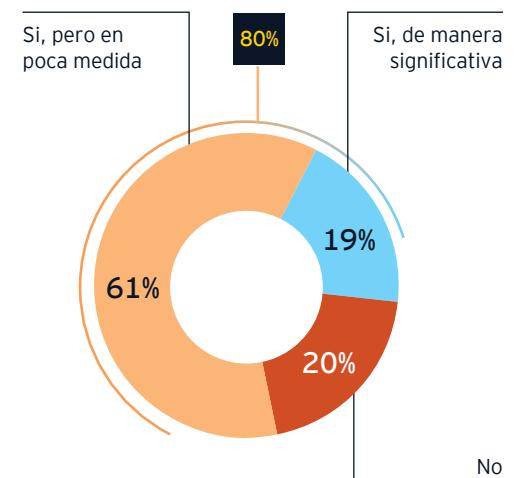
## || Propósito

La crisis ha obligado a las empresas a evaluar la necesidad de replantear su rol frente a la sociedad. Esto lo respalda la opinión del casi 80% de los encuestados. Aunque al hablar de la realidad de hacerlo, solo consideran que el 19% está planteando, significativamente, el cambiar su rol frente al país.

# 80%

estima que las otras empresas del sector están considerando replantear su rol en la sociedad.

¿Cree que las demás empresas de su sector en el Perú están considerando replantear su rol en la sociedad como consecuencia de la crisis?



# 68%

■ **del directorio opina que la estrategia de la compañía debería mantenerse igual o recibir solo algunos ajustes**

a raíz de la crisis generada por el Covid-19.

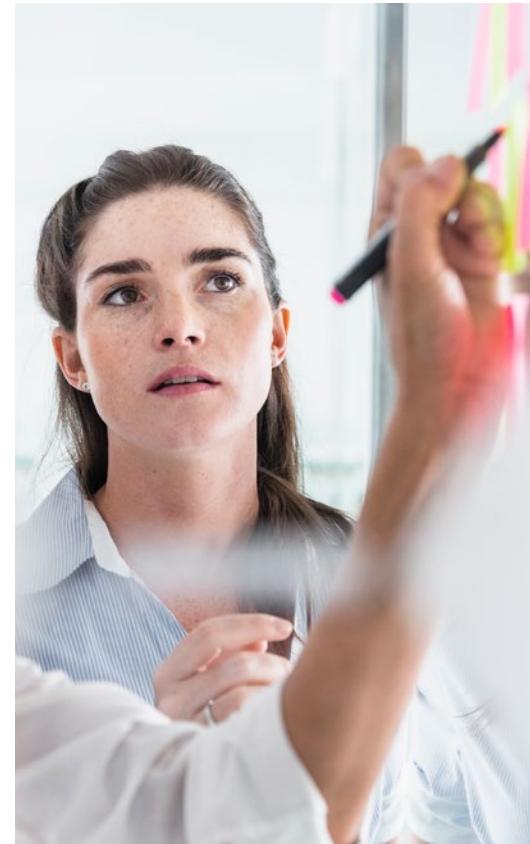
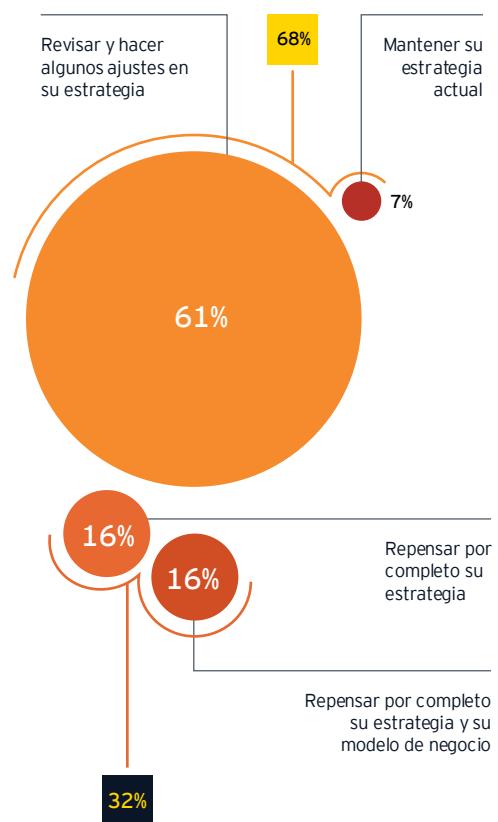


## || ¿No hay que cambiar?

Pero con una crisis que ha afectado de manera transversal y significativa a todos los sectores, ¿se esperan cambios significativos en los esquemas de negocio? A decir de la mayoría de los ejecutivos encuestados (68%), no.

Sin embargo, hay un 32% de miembros de alta dirección de compañías que es consciente de que esta crisis puede transformar radicalmente no solamente a sus clientes y su manera de comprar y usar los productos-servicios, sino que puede golpear los fundamentos de su industria.

Complete el siguiente enunciado según su punto de vista: "A raíz de la crisis generada por el Covid-19, la empresa en la que soy director debería..."



Solo el  
**32%**

cree que se debe repensar por completo la estrategia y/o modelo de negocio.

# 70%

■ de los ejecutivos considera que la composición del Directorio actual es suficiente

para enfrentar los desafíos post cuarentena.

## II Estamos los necesarios

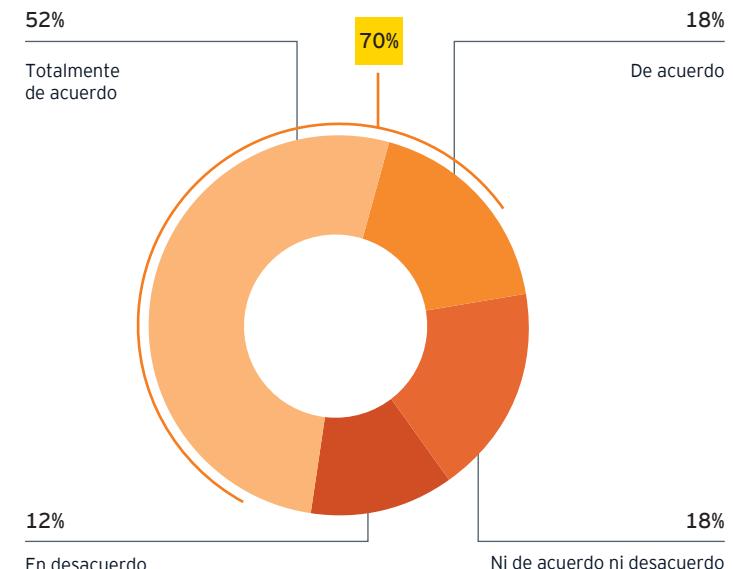
Solo se harían ciertos ajustes a las estrategias, sin cambios drásticos o la inclusión de nuevos perfiles para la toma de decisiones, pues el 70% de encuestados considera que la composición del Directorio reúne los perfiles necesarios para enfrentar los desafíos empresariales post cuarentena.

Esa percepción contrasta con la realidad vivida durante la cuarentena, en la que, según uno de cada dos (46%) líderes vinculados al quehacer del Directorio encuestados, sus Directorios convocaron a expertos adicionales al seno del Directorio.

*LOS DIRECTORES INDEPENDIENTES SON LOS QUE MENCIONAN QUE MENOS NUEVOS PERFILES HAN SIDO INCLUIDOS EN EL SENO DEL DIRECTORIO DURANTE LA CUARENTENA.*

*CONSUMO MASIVO, RETAIL Y FINANCIERO SON LOS SECTORES QUE, EN PROMEDIO, HAN INCLUIDO EN MAYOR MEDIDA, UN NUEVO PERFIL DENTRO DE LAS SESIONES.*

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: "La composición del Directorio reúne los perfiles y capacidades necesarias para enfrentar los desafíos empresariales post cuarentena Covid-19?"



## Nuevos perfiles incluídos en el seno del Directorio durante la cuarentena:



Se sistematizaron 100 comentarios. En la medida que varios de los comentarios se han referido a más de un aspecto, se han tomado como respuestas múltiples (138).

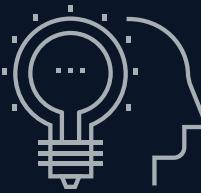
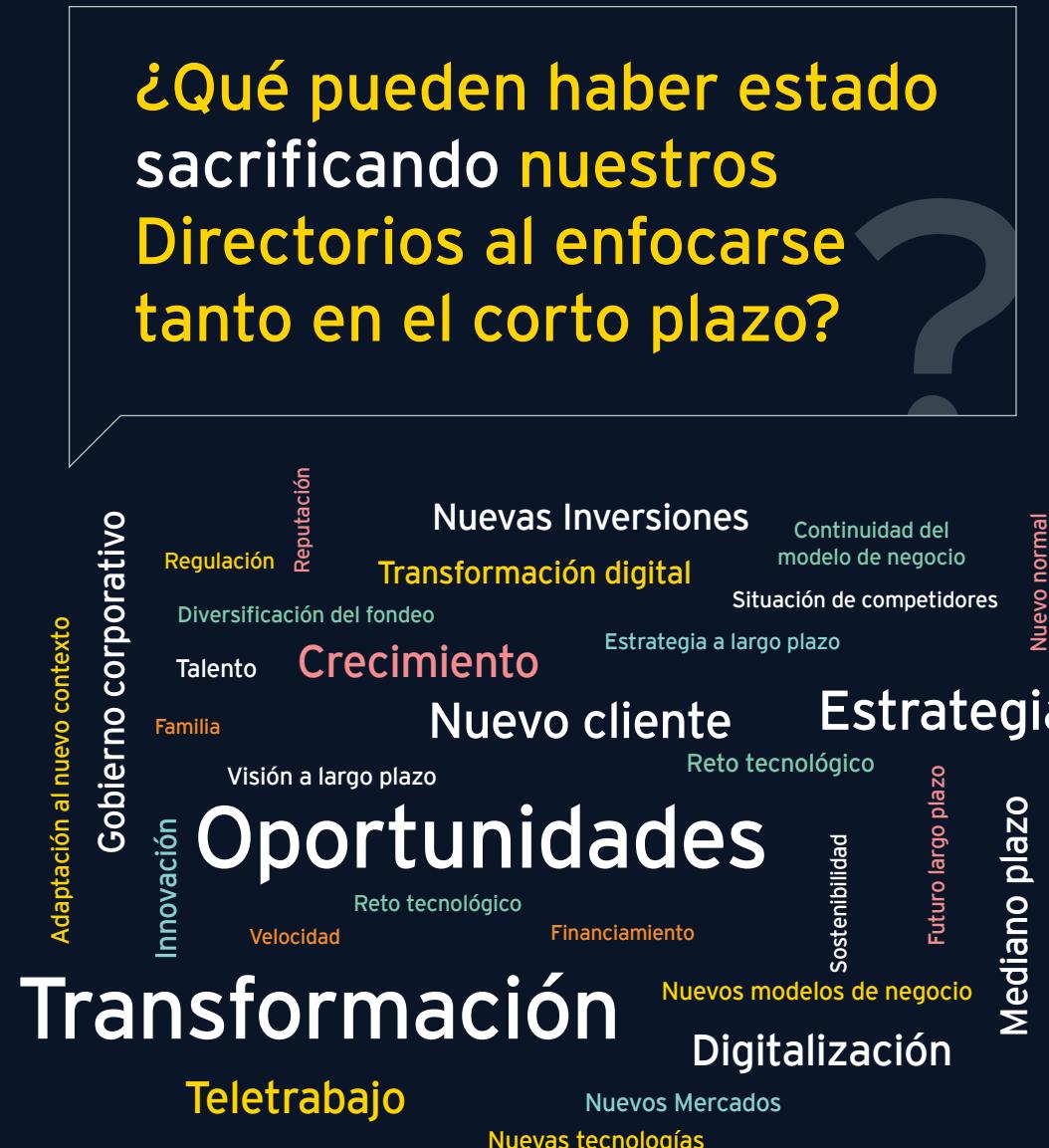


Avanzar en tiempos  
de incertidumbre

Resultados Encuesta sobre Directores  
y la Gestión de la Crisis COVID-19

Del ahora al  
después y  
más allá

A la luz de los resultados aquí analizados, la pregunta que surge es si nuestros Directorios conscientemente decidieron dejar de priorizar algunos aspectos sobre otros. Para ello, convocamos a 265 miembros de Directorio y ejecutivos del universo de la encuesta y les preguntamos qué pueden haber estado sacrificando sus Directorios al enfocarse tanto en el corto plazo. Estas fueron sus respuestas y reflexiones.



## Insights y reflexiones

“

Un rol más activo del Directorio, más retador más disruptivo.

“

La necesidad de repensar algunas prioridades, prestarle atención a los problemas de estrés y ansiedad que están afectando a la salud y productividad del Directorio.

“

El liderazgo del directorio es clave para ser el faro de la empresa.

“

Los Directorios deben tener una visión de futuro más allá de la coyuntura.

“

Es tiempo de capturar las oportunidades que se generen. Hay que orientar al CEO hacia eso.

“

Reflexión sobre la necesidad de repensar la estrategia del negocio y cuidar la parte emocional de los trabajadores.

“

Importancia de impulsar el cambio y reconversión de las empresas desde el Directorio, tomando en cuenta el capital humano, la sostenibilidad y definir o reforzar valores.

“

Me llevo tomar una pausa y dar importancia a redefinir que cosas del pasado ya no serán las mismas. El mundo cambió y no podemos seguir pensando en que regresaremos a la oficina como antes.

“

La transformación fundamental o prioritaria es la del Directorio. Dejar el corto plazo casi por completo y enfocarse mucho más en el largo plazo. Apoyar al CEO y no fiscalizarlo.

“

Cabeza fría – no dejar de pensar de manera estratégica en este nuevo entorno.

“

“

Importante conocer las buenas prácticas que otras empresas están siguiendo.

“

Necesidad de pasar de las preocupaciones de corto plazo a una reflexión estratégica que de dirección a la compañía desde el directorio.

“

Como directores debemos estar más cerca del CEO y de los colaboradores.

“

Necesitamos reconfigurar nuestro Directorio, hoy parece una cámara de eco, necesitamos directores “nodos” que nos conecten a otras realidades disruptivas.

“

Compartimos las mismas inquietudes, estamos enfocados en las mismas acciones. Es necesario ver a futuro y no estancarnos viendo el corto plazo solamente. Hay que ser creativos y proactivos.

“

Interesante la importancia y la presencia del Directorio en ayudar el CEO en superar la crisis con agilidad y humanidad.



# Marco Orbezo

**Socio de Consultoría**  
marco.orbezo@pe.ey.com

Como podemos ver en las respuestas de este estudio, durante el periodo de cuarentena el 86% de los Directorios ha estado enfocado en cómo sobrevivir, es decir, en cómo gestionar las dimensiones de seguridad de los empleados, la caja de la compañía y sostener la operación. Esto es comprensible en medio de una crisis como la que vivimos en la actualidad, en la que no tenemos predictibilidad sobre cuándo terminará y cuán golpeados terminarán nuestros mercados y empresas.

Sin embargo, hay un 32 % de compañías que es consciente que esta crisis puede transformar radicalmente no solamente a sus clientes, y su manera de comprar y usar los productos-servicios, sino que puede golpear los fundamentos de su industria. Incluso para algunos, puede representar una oportunidad, por ejemplo para las empresas que se dedican a bienes de consumos de limpieza, o desinfectantes, o medicamentos.

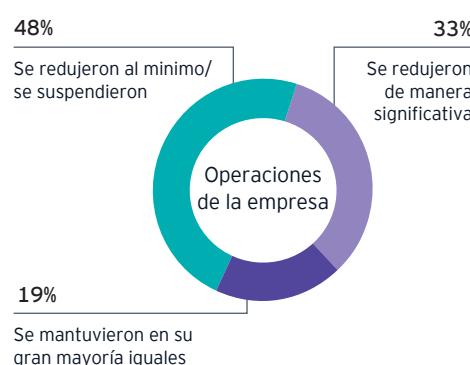
Ante esta situación, algunas empresas deberán hacer pequeños ajustes para poder aprovechar las oportunidades, otras tendrán que entender qué tendencias han afectado a sus clientes y cómo adaptarse a ellas, pero un tercer grupo tendrá que cambiar radicalmente sus modelos de negocio para poder seguir existiendo.

Para poder comprender qué es lo que tiene que hacer nuestra empresa, es necesario hacer un ejercicio profundo para entender estas tendencias y analizar el impacto en nuestros negocios. Y esto es lo que vemos haciendo a empresas líderes del Perú y el mundo que están aprovechando esta crisis para repensar sus negocios y hacer los cambios (al nivel que se necesiten dependiendo de su situación) para poder seguir siendo jugadores relevantes en sus mercados.

# “La necesidad es la madre de la inventiva”

Desde el impacto inmediato que generó la cuarentena en algunos sectores, no es de sorprender que casi la mitad (48%) de las opiniones a favor de cambiar la estrategia pertenezcan a directores de empresas cuyas operaciones se redujeron al mínimo o se suspendieron.

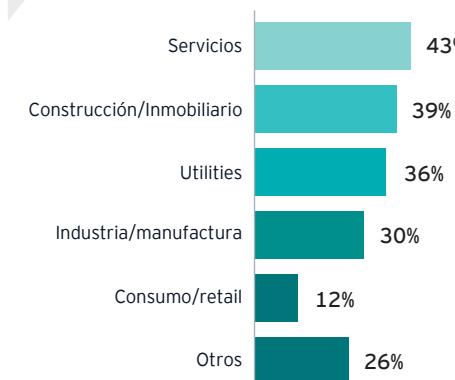
## A favor de cambiar la estrategia, según nivel de actividad



En línea con lo anterior, podemos observar que los sectores con mayor cantidad de opiniones a favor de cambiar de estrategia son servicios e inmobiliario/construcción.

Esta relación entre paralización y cambio de estrategia es razonable, sin embargo es necesario entender que esta crisis no solo se trata de la paralización.

## ¿Qué sectores tienen mayor cantidad de opiniones a favor de cambiar la estrategia?



En EY hemos estado ayudando a nuestros clientes a navegar la crisis en tres horizontes a los que llamamos “Ahora, Despues y Más Allá” (Now, Next, Beyond). Si bien es cierto aun estamos en el Ahora, y los resultados de este estudio así lo confirman, no se debe perder de vista que la crisis generada por el

Covid-19 no se acaba con la cuarentena, ya que inmediatamente después de ésta, las empresas tendrán que aprender a operar en un mercado restringido, a la vez que deberán pensar en cómo transformarse para seguir siendo relevantes en un mercado que se comportará diferente.

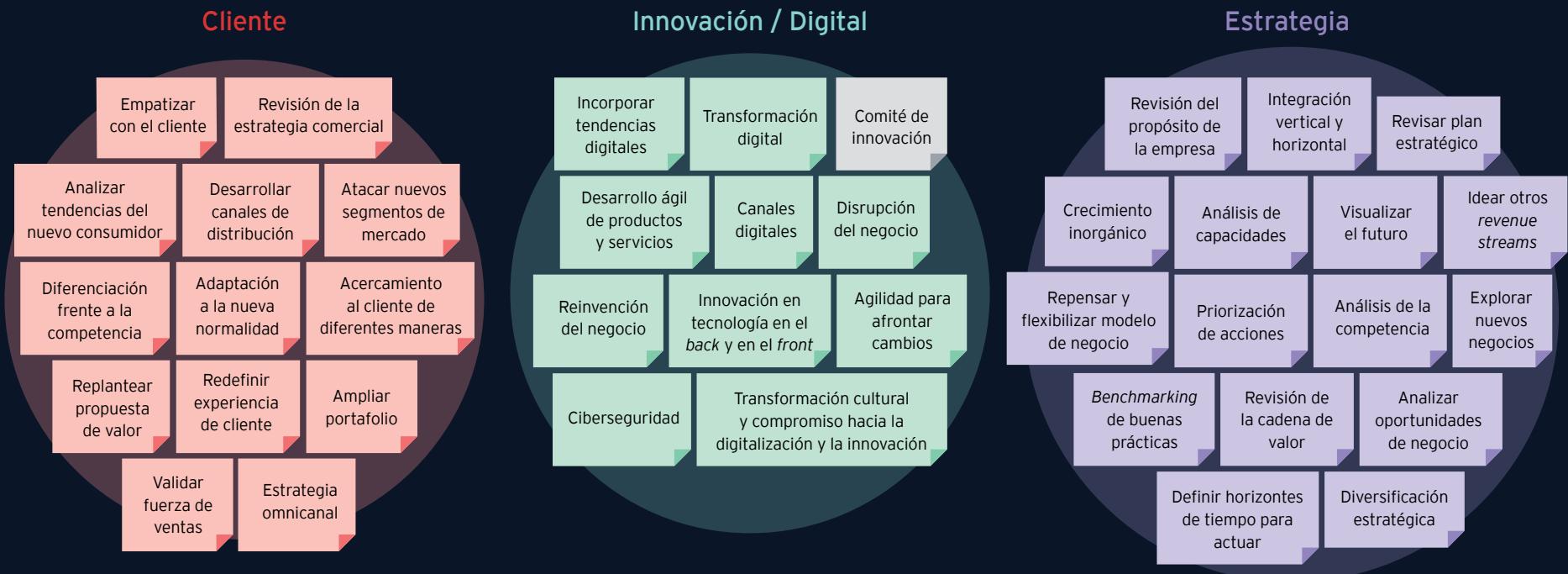
	<b>NOW</b>	<b>Next</b>	<b>Beyond</b>
Eventos posibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>En respuesta a la crisis, las empresas se centran en la continuidad del negocio y la planeación de la crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar un negocio restringido, liderando a través de la disruptión continua del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperándose de los retos, construyendo la resiliencia empresarial, reformulando el futuro y transformándose para tener éxito</li> </ul>
Algunas acciones a considerar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de crisis eventualmente fallará</li> <li>Personas clave del equipo eventualmente estarán disponibles</li> <li>Las interrupciones en el lugar de trabajo aumentarán dramáticamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis sostenida ha creado nuevas áreas críticas</li> <li>Planes de contingencia disponibles solo para funciones críticas</li> <li>Cambio en ingresos y planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis ha terminado: comienza la restauración</li> <li>La recuperación es posible y está en progreso</li> <li>Puede existir un segundo y tercer brote</li> <li>Gestionar las competencias alineadas con el propósito y cultura</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar el capital de trabajo y la liquidez</li> <li>Recursos y capacidades redundante para aprender y operar funciones y roles ante ausencias de personas clave</li> <li>Reforzar la infraestructura y equipos con capacidad suplementaria y sistemas redundantes</li> <li>Establecer gobierno para priorizar y tomar decisiones en crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorear cambios para adaptar las estrategias constantemente y mantener capacidades para administrar problemas en áreas críticas, como la falta de liquidez y la interrupción de la cadena de suministro</li> <li>Preparar su operación para los cambios que puedan requerir el gobierno</li> <li>Reinventar y activar fuentes de ingresos alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reinventar y rediseñar procesos centrales en un mundo posterior a COVID-19</li> <li>Aprovechar las prácticas líderes probadas durante la crisis (Ej. gestión de riesgos de proveedores)</li> <li>Mejorar los planes de gestión de crisis con las lecciones aprendidas</li> <li>Aprovechar la interrupción para ejecutar un cambio a gran escala</li> <li>Institucionalizar cambios con la estrategia de negocio (Ej. trabajo a distancia)</li> </ul>

Avanzar en tiempos de incertidumbre

## Pensando en el negocio futuro de la compañía, ¿Qué temas deberían incluirse en la agenda del Directorio y de los comités en este 2020?

En sesiones virtuales participativas, facilitadas por el equipo de EY, con 265 empresarios y ejecutivos directamente vinculados con el quehacer del Directorio, los participantes identificaron los siguientes temas a incluirse en la agenda del Directorio y de sus comités este 2020.

■ Comité del Directorio



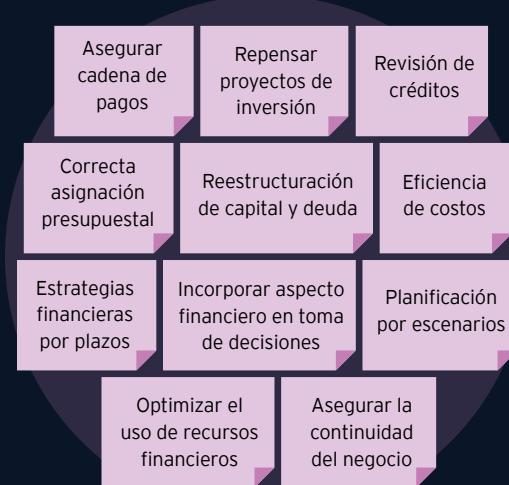
## Habilitadores del negocio



## Stakeholders



## Sostenibilidad financiera



## Responsabilidad social



# Tipos de Directorios

A la luz de las opiniones de los encuestados, los Directorios en el Perú se encuentran divididos entre aquellos que se vienen enfocando solo en el “Ahora” y en aquellos que por necesidad piensan en el “Mañana”. El primero es el que vive en una etapa de ansiedad y sus decisiones se basan en ello, el segundo es aquel que ya superó la ansiedad y ve a futuro.

Las consecuencias de ello recaen en el enfoque de corto plazo, sin cambios sustanciales y con expectativas que la etapa post cuarentena no sea distinta a la realidad vivida previamente, aunque otros esperen lo contrario. Y claro, tendremos sectores con mayor impacto y reformulación de negocios más marcados que otros, pero el cambio será transversal, y queda en la visión y experiencia del Directorio saber sobrellevarlo.



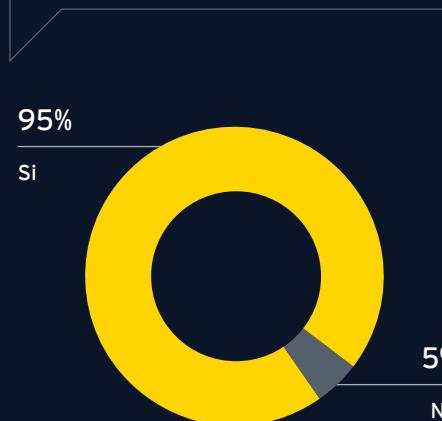
Fuente: El Comercio (Daniel Apuy)

# Ficha Técnica

EY Perú llevó a cabo un trabajo de investigación durante la 6ta. y 7ma. semana de cuarentena, del 19 al 29 de abril del 2020. Se utilizó la técnica de encuesta anónima, la cual fue respondida por miembros de Directorio, accionistas y gerentes que participan directamente en las sesiones de Directorio. Se obtuvieron 504 respuestas. En 479 de ellas, los encuestados indicaron estar vinculados directamente durante la cuarentena con el quehacer del Directorio de empresas. Los encuestados podían responder una encuesta por cada empresa en la que se vinculaban con el Directorio. En promedio, llenaron 1.1 encuestas y 90% indicó su interés en recibir los resultados.

Entre el 19 de mayo y el 1ero. de junio del 2020, el equipo de EY compartió los resultados de la encuesta aplicada a 504 directores durante la cuarentena por el Covid-19. En conjunto, se reflexionó sobre el rol de las empresas en la sociedad, la ansiedad percibida en los directorios, su extremo foco en el corto plazo y el replanteamiento estratégico de sus empresas. Se llevaron a cabo 10 sesiones virtuales con la participación de 265 miembros del universo de la encuesta, las mismas que fueron facilitadas con herramientas digitales que permiten el trabajo colaborativo en grupos pequeños.

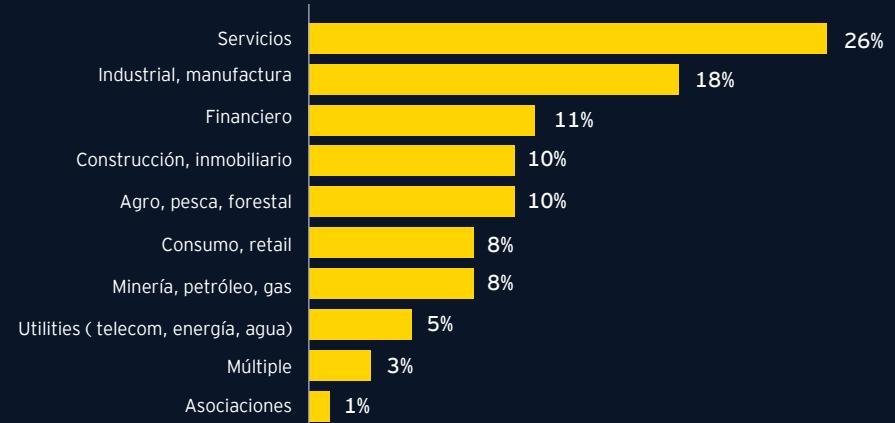
**¿Es miembro del Directorio de alguna empresa y/o participa de manera directa en las sesiones de Directorio?**



**¿Cuál es su rol principal en la empresa?**



**¿A qué sector económico pertenece la empresa?**



**¿Cuál es el nivel de facturación anual de la empresa?**



**Pensando en el core del negocio, ¿cuál ha sido el nivel de operación de la empresa durante la cuarentena por el Covid-19? Las operaciones de la empresa...**



# Equipo de Gobernanza Familiar y Corporativa

Avanzar en tiempos  
de incertidumbre

Resultados Encuesta sobre Directores  
y la Gestión de la Crisis COVID-19



■ **Beatriz Boza**  
Socia Líder Regional de Gobierno  
Corporativo y Familias Empresarias  
beatriz.boza@pe.ey.com



■ **Marco Orbezo**  
Socio de Consultoría  
marco.orbezo@pe.ey.com



■ **María del Pilar Sabogal**  
Líder de EY Law  
maria.sabogal@pe.ey.com



■ **Renato Urdaneta**  
Socio de Consultoría  
renato.urdaneta@pe.ey.com



■ **Aracelli Paulino**  
Gerente de Gobierno Corporativo  
aracelli.paulino@pe.ey.com



■ **Christian Fernández**  
Gerente Senior de Consultoría  
christian.fernandez@pe.ey.com



■ **Pilar Quinteros**  
Gerente Senior de Consultoría  
pilar.quinteros@pe.ey.com



■ **Oscar Meléndez**  
Gerente Senior de Consultoría  
oscar.melendez@pe.ey.com



■ **Pablo Salvador**  
Socio de Consultoría  
pablo.salvador@pe.ey.com

En la elaboración de este estudio, también participaron Ellana Aquije, María Alejandra Barrientos, Danilo Diez, Juan Espinosa, Ramiro Galvez, Paul Mendoza, Romina La Madrid, Mercedes Soto y Gonzalo Tagle.

#### Acerca de EY

EY es la firma líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite:  
[ey.com/pe](http://ey.com/pe)

© 2020 EY  
All Rights Reserved.

-  [/EYPeru](#)
-  [@EYPeru](#)
-  [/company/ernstandyoung](#)
-  [@ey\\_peru](#)
-  [/EYPeru](#)
-  [perspectivasperu.ey.com](#)
-  [ey.com/pe](#)