

A close-up photograph of a hand carefully balancing a wooden block on top of a tall, slightly wobbly tower of wooden blocks, similar to the game Jenga. The background is dark, making the light-colored wood stand out. The hand is positioned on the right side of the frame, with fingers gripping the block. The tower is composed of many rectangular wooden blocks stacked in a staggered pattern.

**Encuesta EY:
El directorio en
tiempos de
COVID-19**

El directorio en tiempos de COVID-19

Introducción

La pandemia originada por el COVID-19 ha significado una disrupción profunda con importantes implicaciones para la salud personal, la continuidad del negocio y el orden económico mundial.

Esto sumado a los movimientos sociales del año pasado, hace que las organizaciones enfrenten desafíos inéditos.

En este contexto realizamos una encuesta breve para conocer cómo los directores están abordando la situación actual.

El sondeo fue realizado durante las dos últimas semanas de marzo y la primera de abril, y participaron 266 directores y gerentes generales.



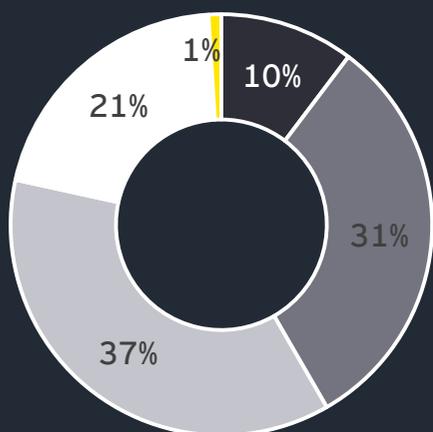
Una rápida adaptación de los directorios y organizaciones

La magnitud del brote de la enfermedad derivada del Coronavirus (COVID-19) sorprendió al mundo. Además, en Chile, las empresas venían saliendo de meses de crisis social, por lo que, en muchos casos, el foco estaba en los problemas internos y sus consecuencias. Esto a pesar de que ya teníamos el ejemplo de otros países que luchaban contra la enfermedad.

En este escenario, un 22% consideró que “estaba preparado” al inicio de la crisis derivada del virus y un 37% afirmó estar “algo preparado”.

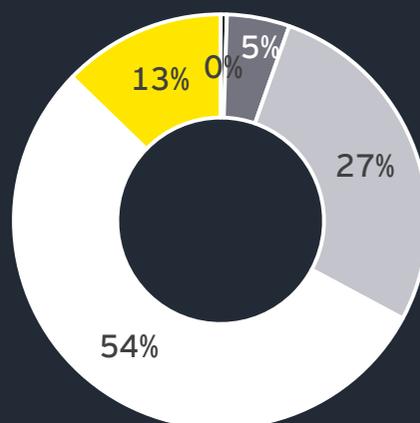
Las empresas tuvieron que reaccionar rápidamente a las nuevas circunstancias, poniendo en marcha sus planes de contingencia. Un 68% de los encuestados considera que actualmente sí está preparado. En tanto, un 32% continúa tratando de adaptarse a la “nueva normalidad”.

Preparación previa para enfrentar la crisis del COVID-19



Muy preparada Preparada Algo preparada Poco preparada Nada preparada

Preparación actual para enfrentar la crisis del COVID-19



Muy preparada Preparada Algo preparada Poco preparada Nada preparada

Uno de los aspectos que da cuenta de que las empresas han tomado medidas para estar a la altura del desafío, es que el 57% de los encuestados afirma que su directorio ha conformado un comité especial para monitorear y supervisar la situación derivada de la pandemia.

57%

De los directorios ha conformado un comité especial por el tema

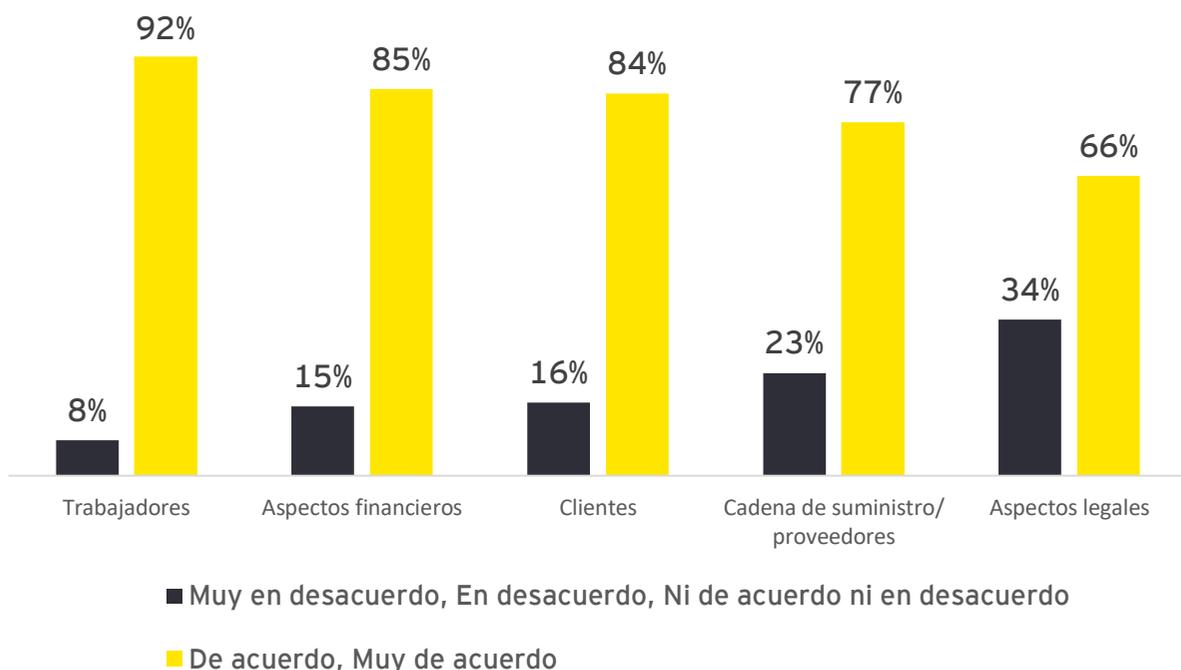
Evaluando el impacto sobre las diversas funciones y áreas

Las empresas se están organizando para evaluar, responder y monitorear los riesgos relacionados con el COVID-19. En este aspecto, deben centrarse en analizar los posibles impactos actuales y futuros en varios escenarios. Esto implica una segmentación de funciones y actividades.

El 92% de los ejecutivos que contestaron la encuesta afirman que han estimado el impacto de la actual situación en sus trabajadores. A nivel de temas evaluados, le siguen los aspectos financieros y el efecto en clientes. Un 77% afirmó que ha realizado análisis relacionados con la disrupción de la cadena de suministro, ya que varias de las empresas están enfrentando problemas de abastecimientos debido al cierre de operaciones por parte de los proveedores, la falta de alternativas y el cierre de rutas. Finalmente, un 66% ha considerado el impacto sobre los aspectos legales, algo que seguramente crecerá a medida de que factores como incumplimiento de contratos aumenten.



Estimación del impacto en la organización en los siguientes aspectos:



Las principales medidas que se están tomando en las empresas

Las empresas se han visto obligadas a tomar decisiones en un plazo muy corto. Desde cómo proteger a sus trabajadores, hasta qué hacer con los proyectos en curso. El gráfico siguiente muestra las medidas que, a la fecha de cierre del sondeo, ya estaban realizando las empresas.

Es probable que a medida que la situación se prolongue, se deban contemplar nuevos aspectos.

Como es de esperar, lo que más se ha incrementado son los aspectos relacionados con la higiene y la desinfección.

Entre las medidas más nombradas están las relacionadas con clientes, como mayor comunicación con ellos de manera remota (73%) y fortalecimiento de las plataformas digitales de atención a clientes (56%). Sólo un 15% afirmó que cerraron todos sus puntos de atención.

En cuanto a los trabajadores, por el momento, un 44% está permitiendo el teletrabajo para todos o casi todos sus empleados, un 23% cerró completamente sus oficinas y tan sólo un 16% ha reducido sueldos o realizado desvinculaciones.

También destaca que el 59% está cancelando o postergando nuevos proyectos o compras y que un 32% ha contemplado medidas relacionadas con la flexibilización del pago a proveedores.

Principales medidas (*)



*Se pidió contestar todas las que aplicuen

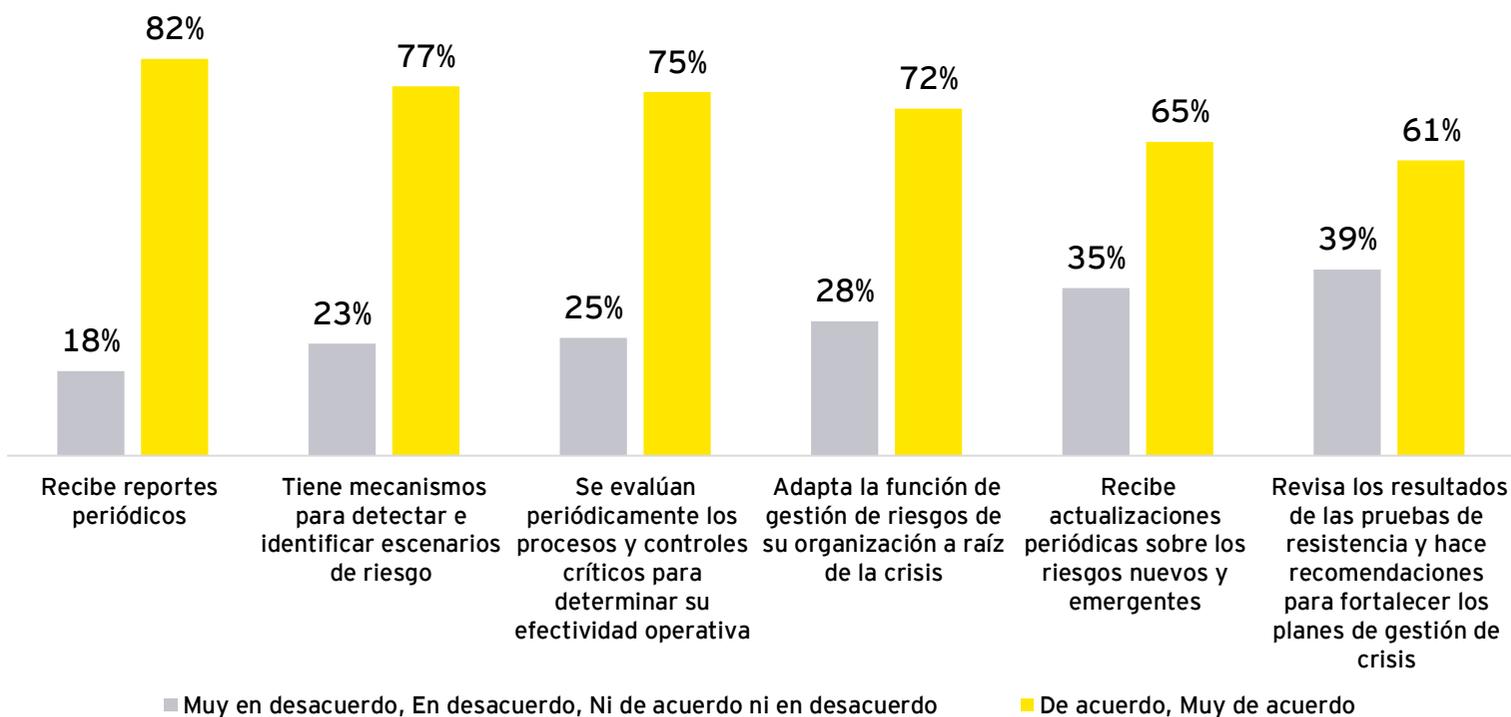
Un monitoreo más activo dada la contingencia

Las organizaciones deben adoptar una detección inteligente de riesgos para determinar si sus planes de mitigación de riesgos continúan siendo adecuados y efectivos.

El gráfico siguiente da cuenta de cuáles son las prácticas que más están utilizando los directorios.

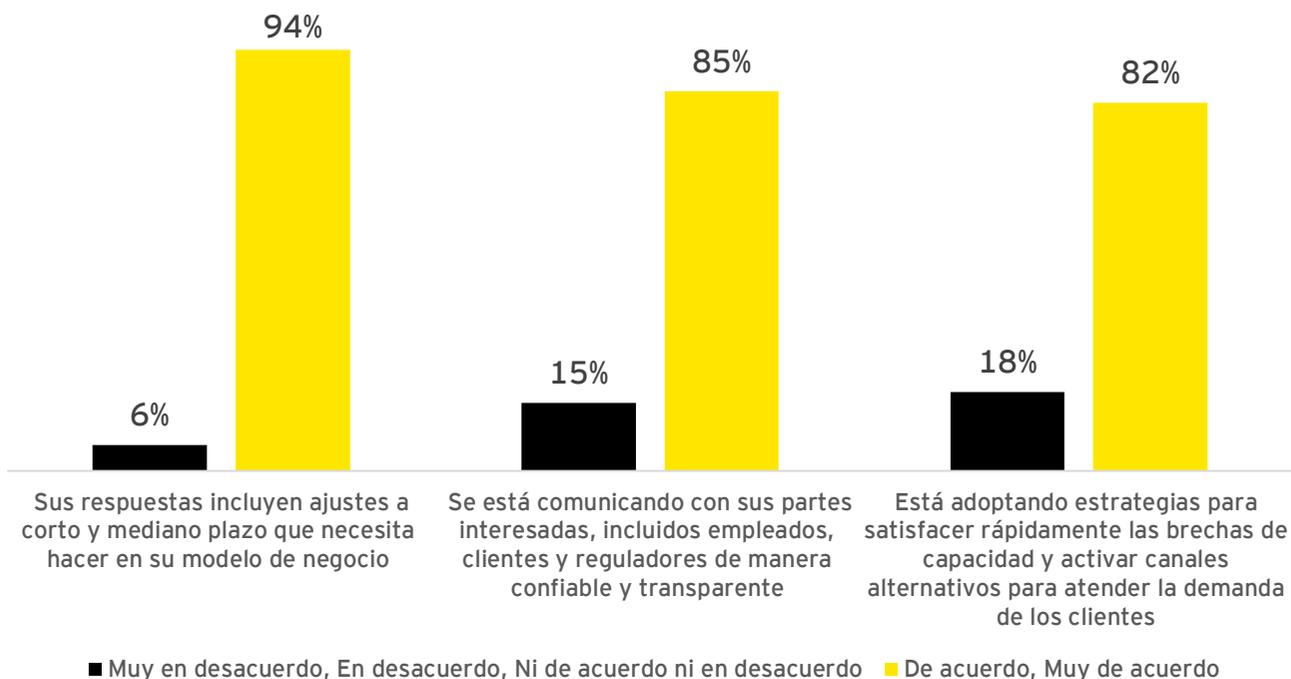
72% Ha adaptado su función de riesgo a la actual contingencia

Supervisión de la crisis derivada del COVID-19



Las estrategias de respuesta y comunicación

Supervisión de la crisis derivada del COVID-19



La velocidad en la toma de decisiones y, por lo tanto, la respuesta a las necesidades y demandas de los diferentes stakeholders como trabajadores, clientes, inversionistas o incluso la comunidad, es crítica. Una comunicación más periódica y asertiva entrega confianza al mercado. En este punto el papel de los directores, su liderazgo e involucramiento es fundamental.

Por otra parte, dada la contingencia sanitaria, cualquier información y comunicación debe considerar siempre primero la seguridad y el bienestar de las personas.



Buenas prácticas durante esta contingencia

A través de sus respuestas, los participantes compartieron aprendizajes y buenas prácticas que desarrollaron en este tiempo.

Las más nombradas son las siguientes:

- ▶ **Comunicación:** Uno de los aspectos que más se repitió fue una comunicación más directa, cercana y periódica entre las diversas funciones de la organización y con los stakeholders. En este punto existen muchas recomendaciones respecto de una mayor cercanía, visibilidad y participación del directorio y cargos gerenciales. Asimismo, los participantes también siguieron una colaboración más estrecha con proveedores, tanto de productos/servicios como de fuentes de financiamiento, para lograr un mayor compromiso. En palabras de un participante: "comunicación, comunicación y más comunicación".
- ▶ **Coordinación:** En línea con lo anterior, reuniones virtuales cortas pero más frecuentes permiten afiatar a los equipos, abordar mejor la situación y responder de manera más ágil. Esa es una práctica que han tomado varios directorios. Asimismo, el teletrabajo es destacado por muchas personas como un medio muy efectivo en ciertos cargos de la empresa.
- ▶ **Dinámica y funciones del directorio consistentes:** seguimiento permanente de la situación, análisis de diferentes escenarios y anticipación en la toma de decisiones. Para esto es esencial planificar contingencias futuras basadas en inteligencia de riesgos, planificación de escenarios y modelos económicos. Asimismo, también se destacó el contar con un plan de continuidad de negocios probado varias veces con anterioridad.
- ▶ **Comité de crisis:** Varios de los participantes comentaron que una de las buenas prácticas que realizaron fue la rápida conformación de un comité de crisis, con autonomía, capacidad de gestión y ejecución.

EY

Assurance | Impuestos | Consultoría
Transacciones | Legal | Outsourcing

Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, impuestos, asesoramiento en transacciones y consultoría. Los análisis y los servicios de calidad que ofrecemos ayudan a crear confianza en los mercados de capitales y las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. Con ello, desempeñamos un papel esencial en la creación de un mundo laboral mejor para nuestros empleados, nuestros clientes y la sociedad.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes.

La información recogida en esta publicación es de carácter resumido y solo debe utilizarse a modo orientativo. En ningún caso sustituye a un análisis en detalle ni puede utilizarse como juicio profesional. Para cualquier asunto específico, se debe contactar con el asesor responsable.

Para más información visite:
www.ey.com

© 2020 EY
Todos los derechos reservados.

Contactos

Cristián Lefevre

Presidente EY

Cristian.lefevre@cl.ey.com

Fadua Gajardo

Gerente Gobiernos Corporativos EY

Fadua.gajardo.pineda@cl.ey.com

