



KPMG CEO Outlook 2021

**Liderando con propósito, foco
en la gente y conectados**

KPMG Argentina

home.kpmg/CEOoutlook





Palabras iniciales

Presentamos, por quinto año consecutivo, nuestra encuesta CEO Outlook 2021- Capítulo Argentina, en el que 50 CEOs locales nos ofrecen una visión detallada a tres años sobre sus perspectivas de crecimiento, así como su mirada del futuro en el mundo de los negocios y de sus organizaciones. A través del lente local, los principales ejecutivos nos hablan de su visión sobre las temáticas mundiales más importantes que también les preocupan y ocupan sus agendas.

Para esta edición 2021, los aires de confianza y crecimiento se han recuperado: en contraste con los últimos dos años, los niveles de confianza han subido a los niveles previos a la pandemia. Mientras aún se espera ver todo el impacto del COVID-19 en los años venideros, los CEOs son optimistas sobre la recuperación económica, el crecimiento de sus compañías y el bienestar de su gente.

La encuesta de este año refleja que los Directores Ejecutivos se centran en estar conectados, en poner a las personas primero y en el propósito de hacer crecer sus organizaciones con una mirada sustentable.

Los líderes se encuentran monitoreando los cambios, pero además están trabajando en sus estrategias para alcanzar sus objetivos de crecimiento, pero con el reto también de impulsar y conectar estas iniciativas para cubrir las necesidades de sus grupos de interés y generar valor a largo plazo.

Los CEOs consideran que sus empresas desempeñan un papel cada vez más importante en el abordaje de los desafíos globales, desde la desigualdad de ingresos hasta el cambio climático, pero no solo desde la óptica empresarial, sino que cada vez más ellos deben involucrarse como líderes responsables de impulsar este progreso. Buscan abordar otros ámbitos más allá de los corporativos, como actores de la comunidad, por lo que sus programas ESG siguen siendo una prioridad en la estrategia y cobran protagonismo en sus agendas. Es así como construir un programa enfocado en la sustentabilidad y que incluya los aspectos ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo, pero contemplando también otros como la diversidad, desigualdad y protección del planeta, se hacen necesarios para ellos.



Los invitamos a leer este informe que demuestra ser de gran importancia para el ámbito empresarial porque los resultados obtenidos en materia de agilidad digital, perspectivas económicas, futuro del trabajo, propósito y aspectos ESG, serán clave para la recuperación post COVID-19 y para estar mejor preparados para el contexto actual, tanto a nivel global, regional como local. Además, encontrarán la opinión de 10 CEOs de Argentina a quienes agradecemos por su participación en el informe, brindándonos sus mejores prácticas y experiencias en tan importantes organizaciones.

Finalmente, acompaña a este estudio el reporte de Sudamérica y el global realizado por KPMG Internacional, con las respuestas de más de 1.300 ejecutivos alrededor del mundo y entre los que se destacan las 11 economías clave.

Néstor García
Presidente y CEO
KPMG Argentina

Contenido

04

Hallazgos claves

17

Agilidad digital y futuro del trabajo

06

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

20

Opiniones de los CEOs

12

Propósito de confianza y ESG

38

Metodología y Demografía de la encuesta



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta



Hallazgos claves

50 CEOs de Argentina nos brindan su opinión acerca del futuro, su compromiso por liderar con un propósito cada una de sus empresas, orientando sus esfuerzos para contribuir a través de ellas con un mundo más sustentable, y su determinación de impulsar la agilidad digital.

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

El nivel de confianza sobre las perspectivas de crecimiento aumentó y los próximos tres años se visualizan prometedores para los ejecutivos.

Crecimiento en positivo

El 94 % de los CEOs tiene confianza en las perspectivas de crecimiento del país. El 98 % sobre el crecimiento de su industria y el 92 % sobre el de su compañía.

Asimismo, el 74 % de los CEOs considera que el crecimiento de sus ingresos rondará entre 0,01 y 4,99 % por año.

En general, los niveles de confianza de los Directores Ejecutivos han vuelto a los niveles previos a la pandemia.

Propósito de confianza y ESG (Estrategia Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo, por sus siglas en inglés)

Los CEOs locales sienten una fuerte conexión con el propósito de su compañía, el cual es considerado por ellos como un elemento clave que, además de influenciar la toma de decisiones, impulsa el valor del negocio. Cada vez es más habitual la incorporación del propósito a los modelos operativos de sus organizaciones, con el fin de crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas.

Liderando con propósito

El 94 % de los CEOs considera que su empresa está utilizando el propósito corporativo para ayudar a impulsar acciones que aborden las necesidades de sus grupos de interés.

El 76 % siente que su conexión emocional con el propósito se incrementó desde que comenzó la crisis.

Agilidad digital y futuro del trabajo

A medida que regresa de a poco la normalidad, y con ello el retorno de las personas a las oficinas, los Directores Ejecutivos se están enfocando más en la flexibilidad, están fortaleciendo la ventaja digital de su organización y están manteniendo los cambios implementados en sus empresas, que incluyen el trabajo remoto y el futuro laboral flexible.

Acerca del futuro laboral flexible

El 54 % de los CEOs buscará contratar talento que trabaje de forma remota y centrarán los esfuerzos en desarrollar una cultura y políticas que fomenten un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

Solo el 20 % considera que reducirá la huella física de su organización.

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Estrategias y acciones para el crecimiento 2021

La estrategia clave para alcanzar los objetivos de crecimiento de su organización durante los próximos tres años serán las alianzas estratégicas con terceros (28 %). La prioridad operativa será avanzar en la digitalización y conectividad de todas las áreas funcionales.

Riesgos que representan una amenaza para el crecimiento de la organización

Hay consenso en la premisa que indica que no existe un riesgo único.

En la agenda de los CEOs empiezan a aparecer nuevos riesgos latentes, tales como: el riesgo en la cadena de suministro y el riesgo del talento.

El 86 % considera que proteger el ecosistema de sus socios estratégicos y la cadena de suministro es tan importante como construir la ciberdefensa de su propia organización.

Propósito de confianza y ESG (Estrategia Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo, por sus siglas en inglés)

Propósito y compromiso ESG

El 76 % considera que hay una demanda significativa de las partes interesadas - como inversores, reguladores y clientes -, de una mayor transparencia y presentación de informes sobre cuestiones de ESG.

El 92 % está totalmente de acuerdo con que el enfoque de su programa ESG cambió hacia el componente social como respuesta a la pandemia.

Para el 38 %, el desafío que se destaca para comunicar el desempeño ESG, y que este sea relevante, es la articulación de una "Historia ESG" convincente.

Otras cuestiones sobre los programas ESG

El 56 % de los directivos consultados cree que sus programas de ESG mejoran el rendimiento financiero.

Para el 28 % de los CEOs estos informes no tienen el rigor de los informes financieros.

El 96 % dijo que no hay una conexión entre su remuneración actual y los objetivos y metas de ESG.

Agilidad digital y futuro del trabajo

Transformación digital e inversiones

Lo digital está en el centro de la estrategia. El 88 % considera que cuenta con una estrategia de inversión digital agresiva para ser pionero y asegurar que sus compañías sean las disruptivas activas del sector en el que operan.

El 94 % considera que las inversiones estratégicas digitales de su organización están indisolublemente vinculadas con la estrategia ESG.

Lo digital y el impacto en el talento

El 82 % de los líderes considera que para seguir con el ritmo acelerado de la transformación digital deberá abordar primero el agotamiento de su fuerza laboral para que sea sostenible.

El enfoque principal de los CEOs se centra en garantizar que los empleados estén comprometidos, motivados y sean productivos en la modalidad de trabajo híbrido





Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Crecimiento en positivo

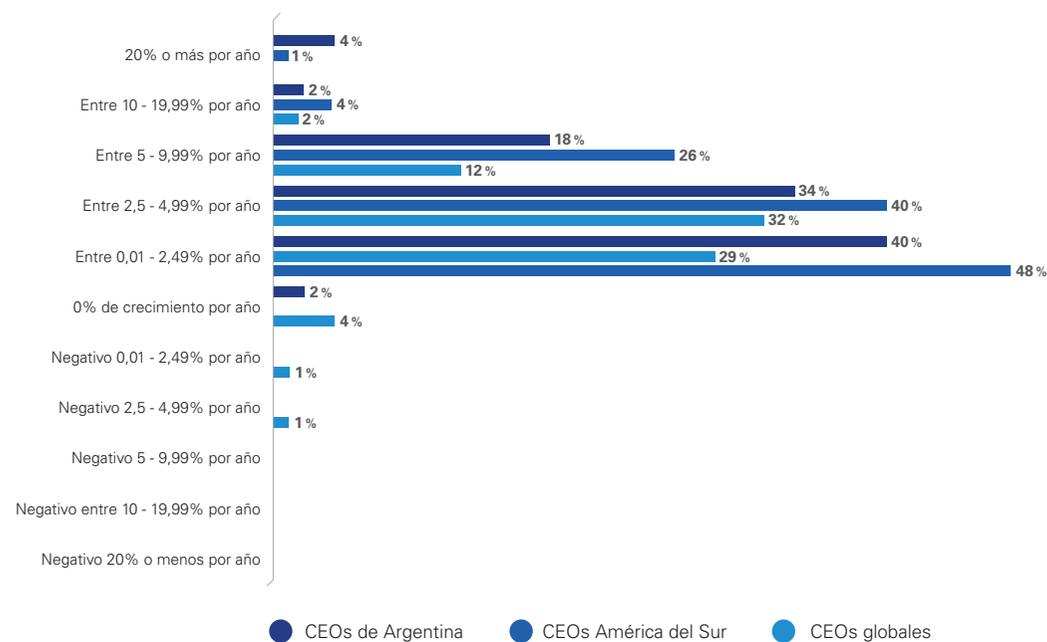
Aunque la incertidumbre por la pandemia del COVID-19 continúa, nuestro estudio CEO Outlook 2021 demuestra que la misma no impacta de manera significativa en la confianza y perspectivas de crecimiento de los Directores Ejecutivos en Argentina para los próximos tres años.

En comparación con el año pasado, el nivel de confianza sobre las perspectivas de crecimiento aumentó y los próximos tres años se visualizan prometedores para los ejecutivos en los cuatro ámbitos sobre los cuales fueron consultados: **perspectiva de crecimiento del país (94 %, creció 22 puntos), perspectiva de crecimiento de la economía global (78 %, creció 10 puntos), perspectiva de crecimiento de su industria (98 %, creció 16 puntos) y la perspectiva de crecimiento de su compañía (92 %, creció 4 puntos).**

Asimismo, a pesar de la pandemia y sus efectos, los CEOs en la Argentina (56 %) reportan que, en su año fiscal más reciente, sus ingresos aumentaron y solo un 30 % los vio disminuir. Si comparamos este hallazgo con el obtenido en el 2020, hubo un incremento (+24 %) en los líderes empresariales que reportaron una disminución de sus ingresos, en su mayoría como consecuencia de la pandemia.

Sin embargo, y a pesar de los desafíos del contexto local, los CEOs argentinos son ligeramente más optimistas con relación a lo que será el desempeño económico de sus organizaciones en comparación con sus pares regionales. Mantienen la confianza en el futuro y en la perspectiva de crecimiento de sus ingresos para los próximos tres años, previendo un escenario favorable. El 74 % de los CEOs considera que el crecimiento de sus ingresos rondará entre 0,01 y 4,99 % por año.

Gráfico 1: ¿Cuál es la perspectiva de ingresos de su organización durante los próximos 3 años?

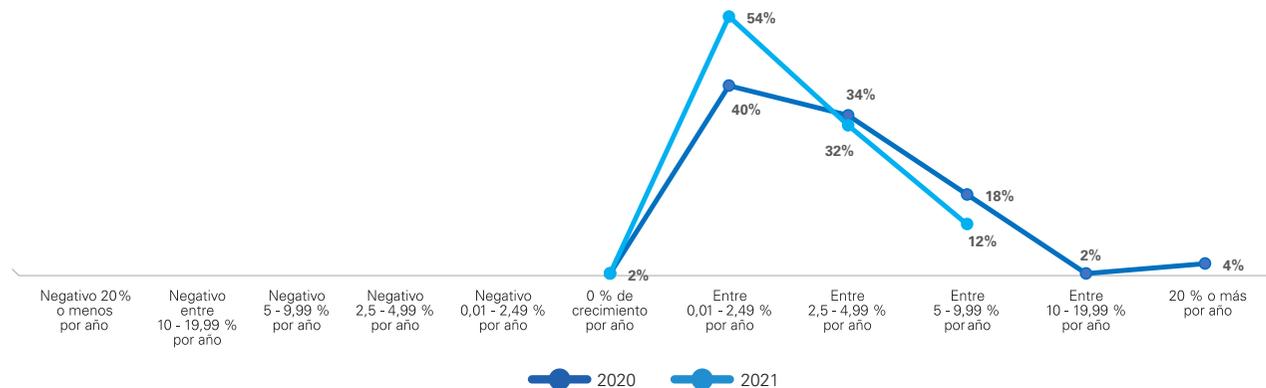


Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook



Con relación al incremento de ingresos, se evidencia que la tendencia local sigue en aumento, y para el estudio de este año, los CEOs argentinos vislumbran un crecimiento constante en sus ganancias para los próximos tres años, al igual que lo estimaban en el estudio del 2020.

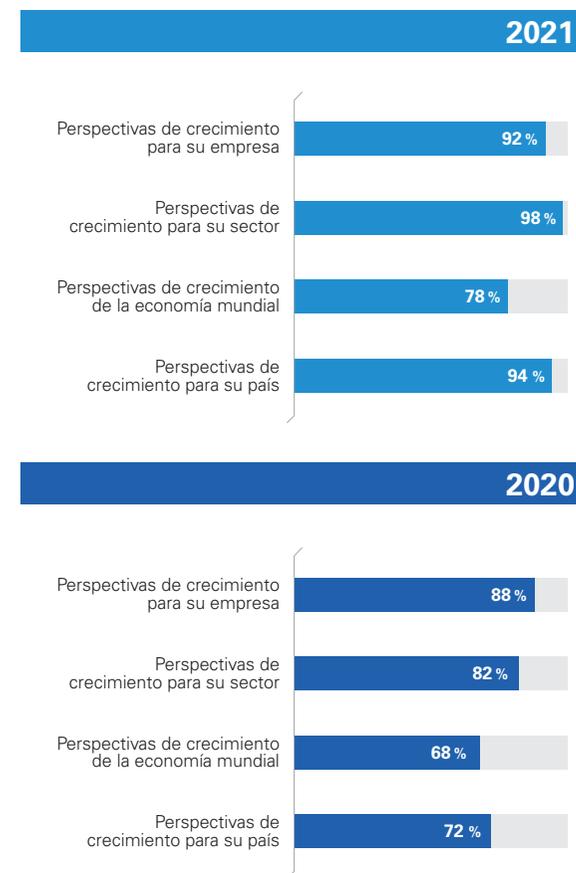
Gráfico 2: Evolución de las perspectivas de crecimiento en ingresos de los CEOs



En general, los niveles de confianza de los CEOs argentinos han vuelto a los niveles de antes, a pesar de que se ha demorado el regreso a la normalidad. En el gráfico 3 podemos ver que los CEOs tienen una mejor perspectiva de crecimiento para la Argentina, en contraste con la confianza que tienen en la recuperación de las economías mundiales. Asimismo, poseen una alta confianza en el crecimiento del sector/industria en donde sus compañías operan, versus la que poseen sobre los resultados que esperan de su propia empresa (6 puntos menos). Sin embargo, a grandes rasgos hay una brecha positiva y una perspectiva de crecimiento para los próximos tres años.

Los CEOs locales también tienen **perspectivas de crecimiento en la contratación de talento para sus empresas** para los próximos tres años. La investigación arrojó que el 62 % de los líderes considera que el número de colaboradores de su empresa se incrementará hasta un 5 %. Asimismo, más de un quinto (24 %) de los empresarios consultados considera, que este aumento será mayor y rondará entre el 6 % y 10 %. Estos números son bastante parecidos a los hallazgos obtenidos en el CEO Outlook 2020.

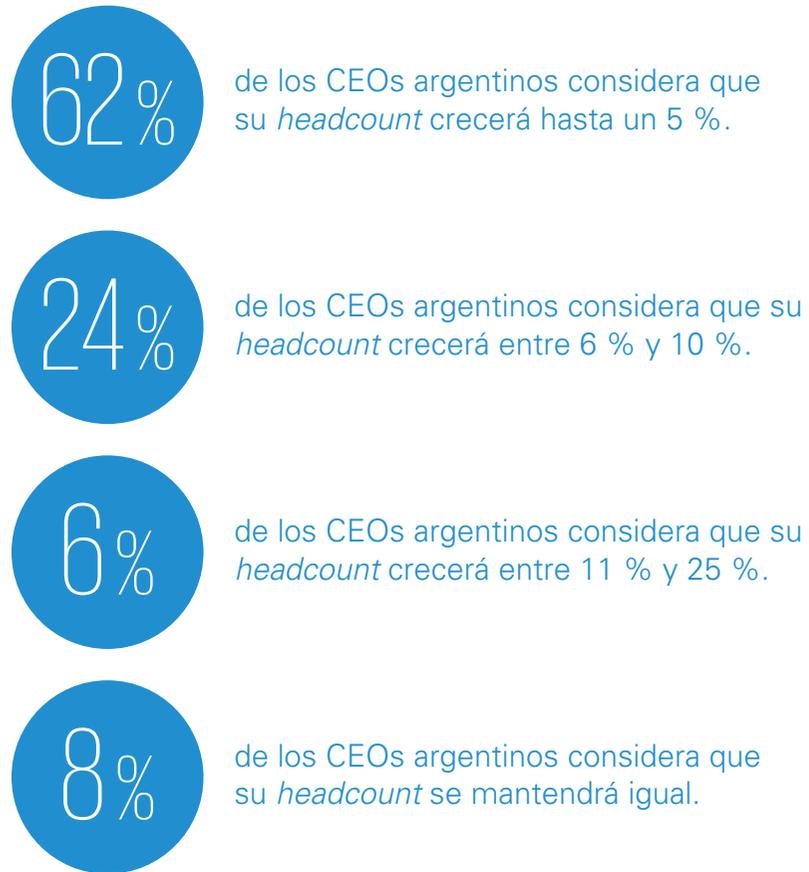
Gráfico 3: En términos de perspectivas de crecimiento, indique su nivel de confianza durante los próximos 3 años para los siguientes ámbitos:



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

TTB: Top2 Box: Valores por respuesta combinada entre muy confiado y confiado.

Gráfico 4: ¿Cómo espera que cambie la cantidad de colaboradores de su organización en los próximos 3 años?



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

“ La recuperación económica argentina dependerá de varios factores micro y macro económicos, siendo central bajar la inflación. Es importante prepararse ahora para ser competitivos en la nueva economía digital que está cambiando estructuras, sistemas, comportamientos económicos, comerciales, sociales y políticos. ”



Néstor García
Presidente y CEO
KPMG Argentina

“

Estos son momentos de transformación, los CEOs están identificando las oportunidades buscando resiliencia y ventajas competitivas para operar más ágilmente, mientras siguen evaluando sus capacidades para adaptarse a las exigencias de sus clientes y el mercado en general. Las demandas cambiaron, el comportamiento del mercado también, es estratégico entender las nuevas necesidades de sus clientes, las capacidades de su gente y en base a eso, determinar cuáles son las inversiones que se necesitarán para ser disruptores en el sector donde operan. ”



Tamara Vinitzky
Socia de Clientes y Mercados
KPMG Argentina

Estrategias y acciones para el crecimiento 2021

Como todos los años, se les consultó a los ejecutivos acerca de las potenciales estrategias y acciones operativas que planean para lograr los objetivos de crecimiento de sus organizaciones.

A diferencia del 2020, los CEOs consideran que las acciones clave para alcanzar los objetivos de crecimiento de su organización durante los próximos tres años serán las **alianzas estratégicas con terceros (28 %)**, seguidas del **crecimiento orgánico y las fusiones y adquisiciones (24 %)**; esta última estrategia ocupó el primer lugar en el estudio pasado.

Gráfico 5: ¿Cuál de las siguientes estrategias será más importante para lograr los objetivos de crecimiento de su organización durante los próximos 3 años?



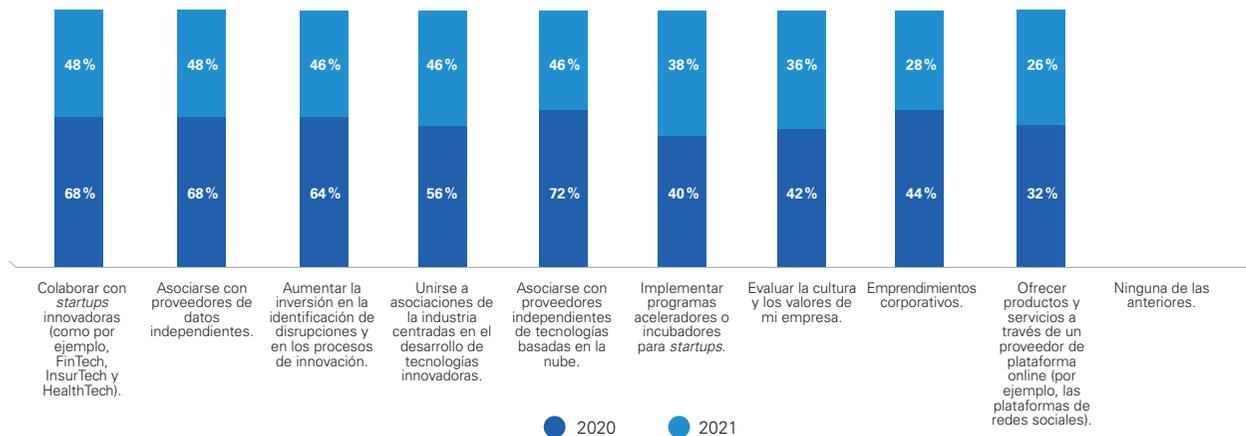
Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

De este 24 % de los CEOs que expresó su interés en fusiones y adquisiciones, casi dos tercios consideran que su intención será moderada para los próximos tres años porque, si bien harán adquisiciones, las mismas tendrán un impacto moderado en su organización.

Tomando en consideración que toda estrategia conlleva a una serie de acciones que permitan a la organización alcanzar los objetivos de crecimiento durante los próximos tres años, el 48 % de los CEOs locales encuestados tiene planteadas dos como las más importantes. La primera es **colaborar con startups innovadoras** (como, por ejemplo, empresas FinTech, InsurTech y HealthTech), y la segunda es **asociarse con proveedores de datos independientes**; dos acciones que subieron al primer puesto en comparación con el segundo lugar obtenido durante el año 2020. En contraste con sus pares sudamericanos (58 %) y globales (67 %) quienes, por su parte, priorizarán aumentar la inversión en la identificación de disrupciones y en procesos de innovación.



Gráfico 6: Acciones para alcanzar los objetivos de crecimiento durante los próximos tres años



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

Adicionalmente, las estrategias que ejecutarán los CEOs estarán acompañadas con el **avance en la digitalización y conectividad de todas las áreas funcionales de su empresa**, acción que para el 28 % de los ejecutivos locales y sudamericanos es prioritaria para lograr sus objetivos de crecimiento durante los próximos tres años.

Riesgos que representan una amenaza para el crecimiento de la organización

El cambio es la única constante y, aunque los Directores Ejecutivos están enfocados en impulsar el crecimiento de sus compañías, la tarea de planificación y liderazgo en esta época de incertidumbre trae consigo ciertos desafíos que podrían representar una amenaza para lograr sus objetivos. Los riesgos que perciben los CEOs han cambiado en orden de prioridad en comparación con la encuesta Pulse realizada durante el año 2020, estudio en el que también dieron su opinión sobre este tema.

En rasgos generales, hay consenso en la premisa que indica que no existe un riesgo único, y en la agenda de los directivos también empiezan a aparecer otros latentes, tales como: **el riesgo en la cadena de suministro y el riesgo del talento**, los cuales también representan una amenaza para el crecimiento de sus empresas.

Gráfico 7: Top 3 principales prioridades operativas para lograr los objetivos de crecimiento en sus organizaciones



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

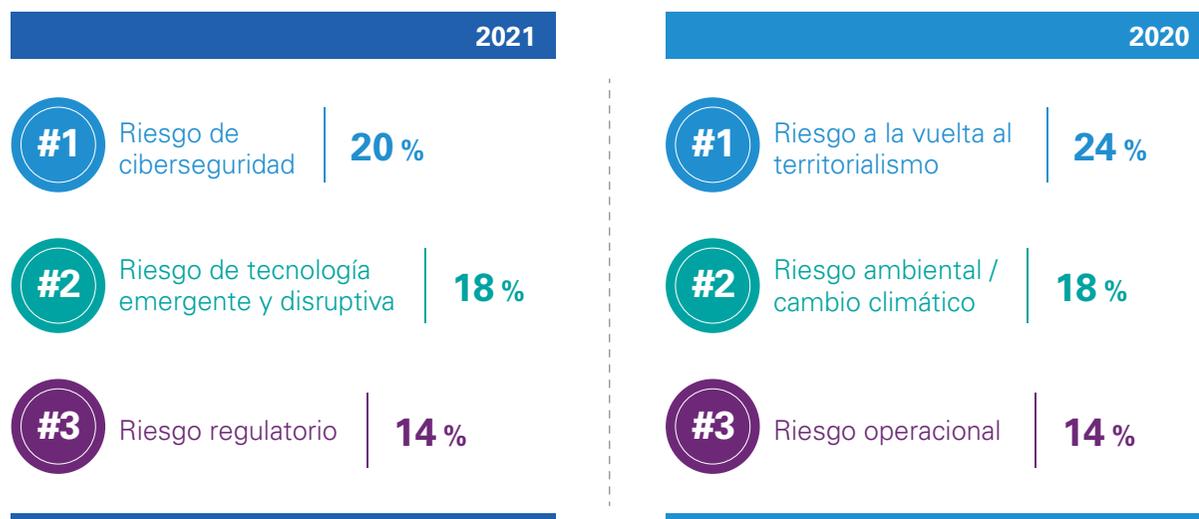


Con relación a la cadena de suministro, el 70 % de los CEOs considera que la misma ha estado sometida a un estrés cada vez mayor durante los últimos 18 meses, y que la principal estrategia para mitigarlo será **diversificar las fuentes de insumos agregando nuevas ubicaciones**, con el objetivo de hacer la cadena más resistente durante los próximos 3 años. En este sentido, el 54 % está diseñando estrategias para asegurar que su cadena de suministro sea resistente frente a un bloqueo global o a restricciones de viaje.

Finalmente, el 86 % considera que proteger el ecosistema de sus socios y la cadena de suministro es tan importante como construir las ciberdefensas de su propia organización.

Existe una diferencia con la opinión de los CEOs sudamericanos para quienes la tecnología emergente y disruptiva (19 %) ocupa el primer puesto de los riesgos que amenazan su crecimiento.

Gráfico 8: Riesgos que amenazan el crecimiento



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook



Propósito de confianza y ESG

Liderando con propósito

De la misma manera que los CEOs locales sienten aires de confianza en el crecimiento para los próximos tres años y están orientados a buscar resultados positivos en sus organizaciones, también perciben una fuerte conexión con el propósito de su compañía como un elemento importante que influencia la toma de decisiones e impulsa el valor del negocio y, por ende, su crecimiento. Por lo anterior, cada vez más van incorporando el propósito a los modelos operativos de sus organizaciones.

El 94 % de los CEOs considera que su empresa está utilizando el propósito corporativo para ayudar a impulsar acciones que aborden las necesidades de sus grupos de interés. Además, el 76 % siente que su conexión emocional con el propósito se incrementó desde que comenzó la crisis, motivo por el cual lo consideran un componente clave.

En este sentido, se observa que para el 84 % de los CEOs el propósito es un componente clave de la propuesta de valor para los empleados (EVP), así como el 96 % de estos Directores Ejecutivos reconoce en el propósito un componente fundamental para construir la reputación de su marca, ya que consideran que es aquí donde el objeto social de su compañía tendrá un mayor impacto.

Gráfico 9: ¿Dónde cree que su objeto social tendrá el mayor impacto en los próximos 3 años?



De los CEOs en Argentina consideran que generar valor a largo plazo para sus grupos de interés describe mejor la visión del objetivo general de su organización.

Propósito y compromiso ESG

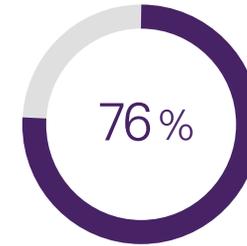
El mundo cambia y las organizaciones también se van adaptando a los cambios del contexto. Además, las compañías, como actores activos e integrantes de la sociedad, comienzan a recibir más demandas por parte de sus grupos de interés. En este sentido, el objeto social es un objetivo esperado en las compañías desde los empleados hasta los clientes, incluyendo las partes interesadas clave, que pueden contemplar hasta a los inversores, quienes desean que las empresas tengan un impacto positivo en una variedad de ámbitos más allá de los corporativos, como ser un agente de cambio en el área social, ambiental, de diversidad o de protección del planeta.

“

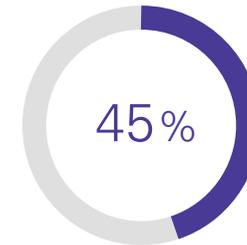
Al igual que las principales compañías del país, nuestra estrategia global de ESG es ambiciosa y para KPMG está en el centro de todo lo que hacemos. Es un momento importante, ya que el mundo enfrenta crisis en múltiples frentes y los programas ESG se están robusteciendo. En KPMG continuamos predicando con el ejemplo, mejorando continuamente la forma en que operamos como empresa, llevando a cabo nuestros compromisos de nuestro Plan KPMG Impact. También estamos integrando las perspectivas de ESG en todos los servicios que ya brindamos, invirtiendo en capacidades para lograrlo. ”



Néstor García
Presidente y CEO
KPMG Argentina



De los CEOs considera que hoy al igual que durante el año 2020, hay una demanda significativa de las partes interesadas, -como inversores, reguladores y clientes-, de una mayor transparencia y presentación de informes sobre cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG).



Considera que la mayor demanda y presión proviene de los inversores institucionales.



Espera cada vez más la garantía de sus datos ESG para poder cumplir con las expectativas de los accionistas / inversores en torno a informes de sostenibilidad consistentes y sólidos.

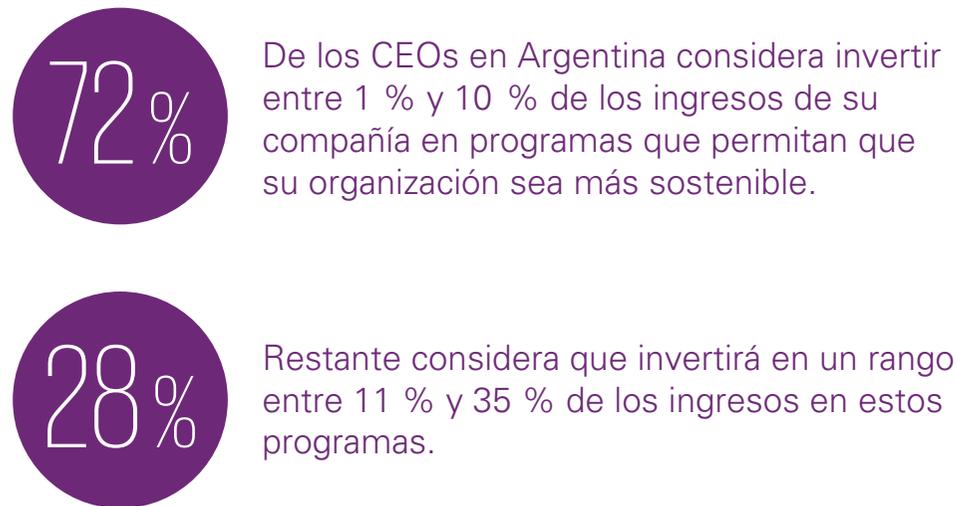
Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

Abordar estos desafíos implica que los CEOs y sus compañías puedan enunciar sus compromisos a un alto nivel, pero con la responsabilidad adicional de que los mismos sean accionables. Un programa enfocado en la sustentabilidad y que incluya los aspectos ESG es un gran desafío que abarca identificar no solo los asuntos clave en los que contribuir, sino también que sea puesto en acción.

De manera más contundente que sus pares sudamericanos y globales, un 92 % de los CEOs argentinos está totalmente de acuerdo con que, como respuesta a la pandemia, el enfoque de su programa ESG cambió hacia el componente social, y además desean asegurar los avances en sostenibilidad y cambio climático que han logrado como resultado de la crisis.

Con esta presión de las partes interesadas, los principales ejecutivos están incorporando los programas ESG en la estrategia empresarial para construir mejores negocios.

Gráfico 10: ¿Qué porcentaje de ingresos buscará invertir en programas que permitan que su organización sea más sostenible?



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

“ Los CEOs impulsan la agenda ESG desde el negocio y alineados con el propósito; repensando su propuesta de valor y no solo como un tema aislado o de asistencialismo. Buscan transformar sus productos, procesos, servicios y cadena de valor y promover prácticas que reduzcan la desigualdad y favorezcan el cuidado del medioambiente y la transparencia.

En KPMG estamos poniendo los componentes ESG en nuestra operación a través de nuestro Plan KPMG Impact. Ayudando a marcar la diferencia a través de soluciones, tecnología y asesoramiento que permitan impulsar nuevas regulaciones, transformar los negocios y avanzar hacia una transición energética limpia. ”



Romina Bracco
Socia Líder de Governance,
Risk & Compliance Services
KPMG Argentina



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Conectando la estrategia ESG con los aspectos financieros

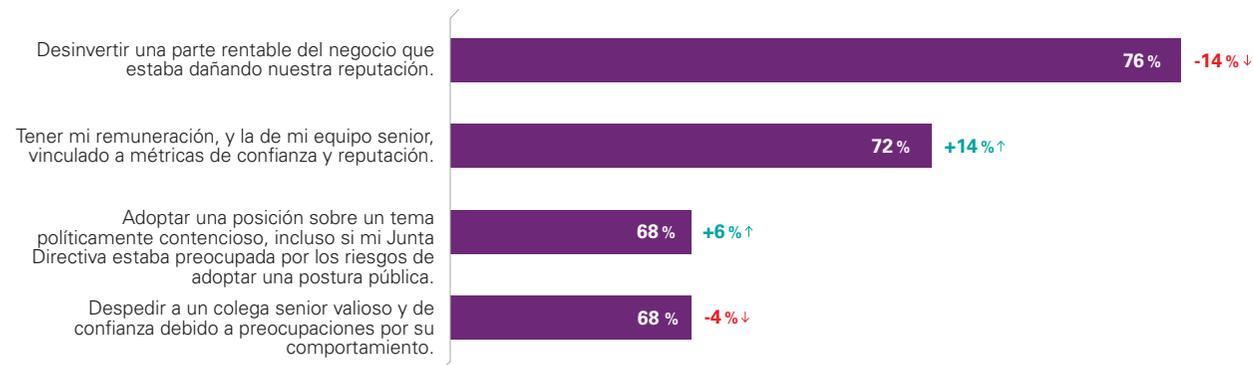
El 56 % de los Directores Ejecutivos de las principales organizaciones consultadas cree que sus programas de ESG mejoran el rendimiento financiero. Sin embargo, un importante 26 % de los CEOs considera aún hoy que pueden llegar a reducirlo. Aunque los directivos están convencidos de la importancia y la prioridad que toman los programas ESG, sobre todo en los aspectos sociales y ambientales, y conocen los desafíos de no cumplir con estas expectativas (como, por ejemplo, no acceder a mercados de capitales, contratación de talentos, competidores ganando ventaja, etc.), todavía no hay una conexión entre estas metas y los resultados financieros de la organización.

Cuando se les consultó a los CEOs locales si su remuneración actual se basa en los objetivos y metas de ESG, el 96 % dijo que no hay una conexión entre ambos aspectos. Y, para el 4 % restante, el único aspecto de su remuneración que está relacionado con el desempeño ESG en un grado significativo es su bonificación anual.

Aún queda un largo camino por recorrer. Al consultarles a los líderes de las organizaciones si su remuneración debería basarse en el desempeño frente a estos objetivos y metas de ESG, además de contemplar los objetivos tradicionales de desempeño financiero, un importante 52 % considera que no.

Sin embargo, con la reputación de la empresa estrechamente ligada a tener un CEO de confianza, los líderes están dispuestos a tomar las siguientes medidas para demostrar su integridad personal:

Gráfico 12: Con la reputación de la empresa estrechamente ligada a tener un CEO de confianza, ¿qué tan dispuesto estaría a tomar las siguientes medidas para demostrar su integridad personal?



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

Los valores en rojo y verde representan los puntos por debajo o por encima con relación a la percepción en el año 2020.

Gráfico 11: ¿Cuáles de estos elementos de su remuneración están relacionados con el desempeño ESG en un grado significativo?

CEOs globales



CEOs Sudamérica



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta

Rol del CEO y los programas ESG

Los CEOs consideran que, tanto ellos como su empresa desempeñan un papel cada vez más importante en el abordaje de los desafíos globales, desde la desigualdad de ingresos hasta el cambio climático.

- **92 %** de los CEOs considera que cada vez son más responsables personalmente de impulsar el progreso en el tratamiento de los problemas sociales.
- **72 %** está de acuerdo con que el escrutinio de las partes interesadas acerca del desempeño en cuestiones sociales, como la composición racial, étnica y de género de sus empleados, continuará acelerándose.
- **68 %** está de acuerdo con que, a medida que las expectativas de diversidad, equidad e inclusión van aumentando rápidamente en la sociedad, en los inversores y el Gobierno, su empresa luchará por cumplir con dichas expectativas.
- Asimismo, el **68 %** considera que las empresas llenan el vacío de los desafíos sociales, como la desigualdad de género o el cambio climático, a medida que disminuye la confianza de la sociedad en los Gobiernos.
- **88 %** considera que las grandes corporaciones tienen los recursos, tanto financieros como humanos, para ayudar a los Gobiernos a encontrar soluciones a los apremiantes desafíos globales.

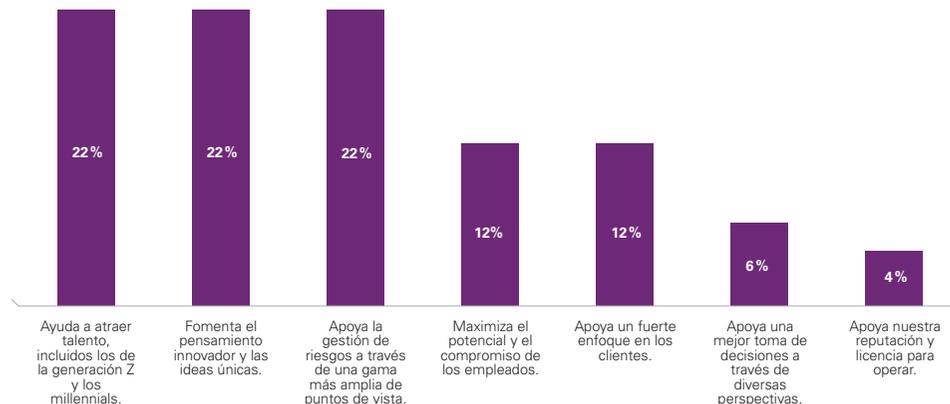
Los CEOs están de acuerdo con que la diversidad, equidad e inclusión son temas de interés fundamental dentro de los programas ESG, ya que para los ejecutivos locales una empresa diversa e inclusiva trae consigo beneficios para las organizaciones que manejan.

En cuanto a los objetivos de paridad de género, el 76 % de los líderes considera que se ha dificultado el logro de este objetivo a nivel de liderazgo, como impacto negativo de la pandemia mundial.

Comunicar los programas ESG

Para los Directores Ejecutivos es importante comunicar el desempeño ESG y que sea relevante, tanto para las partes interesadas como para los inversores. En este sentido, dos tercios considera que entre estos desafíos se encuentran la **articulación de una Historia ESG convincente (38 %)** y el **rigor de los informes de desempeño ESG dentro de su organización que no tienen la exactitud y precisión como los de sus informes financieros (28 %)**.

Gráfico 13: ¿Cuál cree que es el mayor beneficio de ser una organización diversa e inclusiva?



Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

“Así como ocurre con temas relacionados a los aspectos de sustentabilidad, la diversidad en las empresas es hoy un requisito que impone la sociedad, pero también los mercados bursátiles, accionistas e inversores, y organizaciones internacionales. Por ejemplo, actualmente los grandes fondos de inversión internacionales no otorgan préstamos a empresas que no tengan diversidad en sus directorios.”



Tamara Vinitzky
Socia Líder de
Diversidad e Inclusión
KPMG Argentina

Agilidad digital y futuro del trabajo

A medida que regresa de a poco la normalidad, y con ello el retorno de las personas a las oficinas, los Directores Ejecutivos se están enfocando más en la flexibilidad.

Los CEOs en Argentina están siguiendo los cambios futuros con relación al mundo del trabajo que se avecinan para los próximos tres años como consecuencia de la pandemia, sobre los cuales ya muchos de ellos se encuentran gestionando. Estos cambios incluyen no solo el trabajo remoto y el futuro laboral flexible, sino que también impactan en las decisiones sobre el foco que pondrán en las inversiones y en su estrategia.

Aunque estos cambios pueden ser más o menos acelerados dentro de cada organización y dependen también de su naturaleza, **solo un bajo porcentaje de CEOs (20 %) considera que reducirá la huella física de su organización**, por lo menos en los próximos tres años; una diferencia bastante importante con respecto a cuando se les consultó en la encuesta Pulse del 2020, cuyo porcentaje era mucho más alto.

Acerca del futuro laboral flexible

Los líderes ejecutivos son conscientes del impacto que la pandemia tuvo en el concepto que las personas tienen hoy en día sobre el trabajo remoto y el futuro laboral flexible. En ese sentido, el 54 % de los CEOs buscará contratar **talento que trabaje predominantemente de forma remota**, aprovechando la oportunidad para expandir su alcance a un grupo más amplio de talentos.

También centrarán sus esfuerzos en que su compañía se enfoque en **desarrollar una cultura y políticas que fomenten un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados**.

Otros hallazgos

30%

Tendrá una mayoría de empleados trabajando de forma remota al menos 2 o más días a la semana.

40%

Buscará espacios de oficina compartidos para permitir que los empleados trabajen de manera más flexible.

52%

Buscará asegurarse que una gran proporción de sus reuniones con el equipo de liderazgo (por ejemplo, Directorio, inversionistas, gerencia) se lleven a cabo de forma remota.

Fuente: KPMG 2021 CEO Outlook

Transformación digital e inversiones

Lo digital está en el centro de la estrategia y los líderes empresariales se están moviendo rápidamente, ya que consideran que a través de ello pueden crear nuevas fuentes de valor. En este sentido, el 88 % considera que cuenta con una estrategia de inversión digital agresiva que está destinada a asegurar el estatus de pionero o de seguidor rápido a sus organizaciones. Pero necesitarán ser más rápidos para trasladar la inversión a oportunidades digitales y desinvertir en negocios que enfrentan la obsolescencia digital.

Sobre lo anterior hay un enfoque más agresivo de los CEOs: 84 % (un 10 % más que en el año 2020) desea asegurar que sus compañías sean las disruptivas activas del sector en el que operan, en lugar de esperar a que la competencia sea la protagonista. El 90 % considera la disrupción tecnológica más como una oportunidad que como una amenaza.

Pensando en sus objetivos de crecimiento y transformación, el 62 % de los ejecutivos locales prioriza la inversión de más capital en la compra de nueva tecnología y, **como un hallazgo relevante, el 94 % considera que las inversiones estratégicas digitales de su organización están indisolublemente vinculadas con la estrategia ESG.**

Hoy en día las empresas en todo el mundo operan como parte de ecosistemas digitales, por lo que la colaboración con socios y proveedores para impulsar el rendimiento operativo será fundamental. Estas asociaciones con socios estratégicos de negocio son para el 90 % de los CEOs muy importantes, quienes ven en esta estrategia un paso esencial para continuar el ritmo de transformación digital **incorporando también la resiliencia cibernética en su enfoque.**



Considera que una estrategia cibernética sólida es fundamental para generar confianza con nuestras partes interesadas clave.



De los ejecutivos considera que su organización está muy bien preparada para un futuro ciberataque.



De los CEOs considera que su empresa ve la ciberseguridad como una función estratégica y como una fuente potencial de ventaja competitiva.



Opina que construir una cultura de seguridad cibernética es tan importante como crear controles tecnológicos.

“Una crisis fuerza muchas veces a experimentar con tecnologías o modelos que de otra manera hubieran tomado mucho más tiempo de adopción. En el caso de la reciente pandemia, cualquier prejuicio existente sobre los modelos de trabajo flexibles y el “trabajar desde cualquier parte del mundo” se derribó en forma espontánea. Asimismo, las formas de trabajo iterativas y ágiles se mostraron como un complemento excelente a lo anterior. Aquellas organizaciones que abracen lo aprendido durante la pandemia tendrán una ventaja enorme frente a aquellas que, tras pasada la crisis, intenten volver a los viejos paradigmas.”



Walter Risi

Socio Líder de Consulting y
Líder Global de Ciberseguridad en IloT
KPMG Argentina



Hallazgos
clave

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

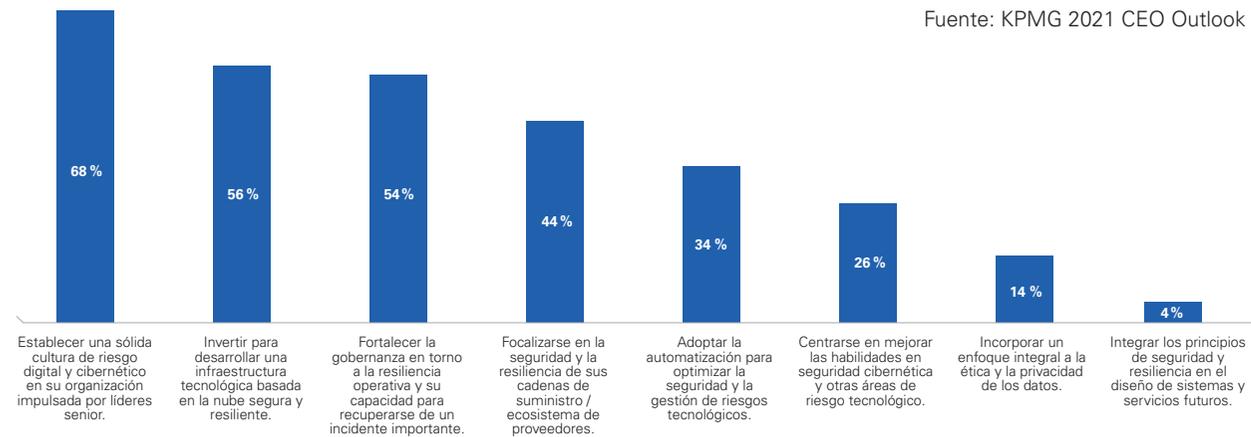
Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Para lograr desarrollar esta resiliencia digital durante los próximos tres años se deben tener en cuenta los potenciales riesgos digitales, incluidas las amenazas cibernéticas, así como las interrupciones del servicio por fallas tecnológicas y el daño a la reputación por problemas de privacidad de datos.

Gráfico 14: ¿Cuáles son los pasos clave que planea tomar para desarrollar la resiliencia digital durante los próximos 3 años?



Lo digital y el impacto en el talento

El 82 % de los líderes considera que este ritmo acelerado de la transformación digital producto de la pandemia no será sostenible sin **abordar primero el agotamiento de su fuerza laboral**.

Por otro lado, el mismo porcentaje considera que, en caso de suceder, su organización tendría la responsabilidad de ayudar a sus colaboradores con actualizaciones o en su reubicación en nuevos roles, si esto significara que algunos de ellos fueran despedidos o tengan que ser desplazados de sus puestos actuales. No obstante, un **38 % de los CEOs continúa invirtiendo capital en el desarrollo de las habilidades y capacidades de su fuerza laboral** a través de formación, desarrollo y mejora de competencias digitales para garantizar que las habilidades de sus empleados se mantengan enfocadas en el futuro.

Sin embargo, el enfoque principal de los CEOs se centra en **garantizar que los empleados estén comprometidos, motivados y sean productivos en el mundo del trabajo híbrido** que cada vez es más común en nuestras vidas.

En este sentido, consideran que para lograr lo anterior, los factores claves de éxito serán: **escuchar y actuar sobre las ideas, perspectivas y necesidades de los empleados (44 %)**; **centrarse en la salud mental y el bienestar de los empleados (44 %)**; **crear una cultura basada en valores y orientada a un propósito en la que los líderes “predican con el ejemplo” (40 %)**; y **crear una visión convincente del futuro del trabajo (36 %)**.

“La disrupción digital trae aparejada riesgos, pero a su vez ofrece oportunidades y los CEOs se encuentran trabajando en estrategias de inversión en tecnología, con foco en ser los pioneros en los sectores en los que operan. El futuro de las empresas dependerá de una transformación orientada a darle respuesta a los clientes de forma ágil y competitiva. En este informe se destaca que incluso las inversiones estratégicas digitales de las organizaciones están estrechamente vinculadas con la estrategia ESG.”



Diego Bleger
Socio Líder de Asesoría
KPMG Argentina

Opiniones de los CEOs

Acompañan a nuestro informe **CEO Outlook 2021** la mirada local de **diez ejecutivos/as** de algunas de las principales compañías con presencia en Argentina, acerca del futuro para los próximos tres años, no solo en sus empresas sino también en la industria en donde operan.

Explorá junto a los CEOs de Argentina su opinión y visión sobre los principales desafíos y temáticas mundiales y cómo estos inciden en el mercado local y en las estrategias de sus compañías.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital
y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología
y
Demografía de
la encuesta

Juan Martín de la Serna

Presidente de Mercado Libre Argentina



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

En Mercado Libre siempre fuimos optimistas. Hace más de 22 años que operamos en toda la región en contextos distintos y lidiando con diferentes complejidades. Respecto de la expectativa para el año que viene, vislumbramos que nuestro sector seguirá en ascenso. Las proyecciones de crecimiento, tanto para el comercio electrónico como para la adopción de las finanzas digitales, son promisorias.

Nuestras prioridades estratégicas no se han modificado a partir de la pandemia. Queremos continuar

democratizando el comercio y las finanzas en América Latina para transformar la vida de millones de personas. En este sentido, vamos a seguir invirtiendo en generar empleo de calidad, profesionalizar y acompañar en su proceso de digitalización a las PyMEs y en promover la inclusión financiera.

La pandemia fue un gran acelerador de nuestro negocio y claramente pudimos hacer frente a la demanda gracias a haber estado preparados. Pensando a futuro entendemos que hay ciertos hábitos que llegaron para quedarse, y desde esa premisa vamos a seguir mejorando la experiencia de compra y venta, diversificando cada vez más las categorías que comercializamos.

Cadena de Suministro

Como mencionamos anteriormente, la pandemia aceleró el crecimiento de nuestro negocio. Entendemos que durante el año pasado el comercio electrónico fue un aliado clave para que pequeñas empresas y vendedores puedan seguir vendiendo, por eso vimos la gran responsabilidad y compromiso que tiene Mercado Libre como potenciador de muchas

PyMEs y emprendedores. Durante los primeros meses de cuarentena se sumaron 73.000 nuevas PyMEs a Mercado Pago y más de 6.700 a Mercado Libre, permitiendo mantener parte de sus ingresos gracias a las ventas y pagos online. Durante la pandemia, 7 de cada 10 ventas se completaron de manera online y 5 de esas operaciones se realizaron a través de Mercado Libre.

Recientemente dimos a conocer un estudio que realizamos junto a Euromonitor International, que muestra el aporte de nuestro ecosistema a la generación de empleo, el crecimiento económico, la inclusión financiera y la transformación digital de Latinoamérica. Este informe reveló que, durante 2020, Mercado Libre generó 6 nuevos empleos por hora en el contexto de pandemia, se consolidó como principal sustento económico para cerca de 900.000 familias de Latinoamérica y el 84 % de las 500.000 PyMEs de la región logró concretar ventas fuera de su ciudad y sumar nuevos clientes.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

El ADN emprendedor, un clima laboral estimulante y un innovador ecosistema de soluciones de base tecnológica, son los ejes de una empresa cuya cultura logra atraer a los mejores talentos de Latinoamérica y convierten a Mercado Libre en uno de los mejores lugares para trabajar en la región y en el mundo.

Nuestros equipos, distribuidos en 8 países, están fuertemente involucrados con el objetivo de crear valor social, económico y ambiental. El propósito de democratizar el comercio, el dinero y los pagos nos involucra a diario en problemáticas y soluciones concretas, asumiendo la responsabilidad y el desafío de agregar valor y mejorar la experiencia de nuestros usuarios en múltiples planos.

En Mercado Libre creemos que la sustentabilidad es un modo de hacer que atraviesa a todas las áreas de la compañía y que está integrada a nuestra estrategia de crecimiento y de negocio.



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta

Asociamos sustentabilidad a innovación y eficiencia en la operación porque hablamos de modos de hacer diferentes a los tradicionales, de innovar para hacer mejor, con menos impacto y con un uso cada vez más eficiente de los recursos que tenemos. Estamos convencidos de que el desarrollo sostenible se produce cuando se articulan esfuerzos entre los distintos actores y las empresas se involucran económica, ambiental y socialmente en las comunidades en las que operan. Por eso, nuestra estrategia de sustentabilidad se apoya en tres pilares claves:

- **Comunidad:** como actores sociales, buscamos generar un impacto transformador.
- **Ecosistema emprendedor:** nos proponemos impulsar la inclusión apostando a la tecnología, la innovación y el emprendedurismo.
- **Ambiente:** asumimos el desafío de crecer respetando el medio ambiente. El cuidado del planeta atraviesa nuestra estrategia de negocio.

Un eje fundamental de nuestra estrategia es trabajar de manera articulada con nuestros proveedores y socios estratégicos para mitigar los impactos eventuales de nuestra operación. La reducción de emisiones y el crecimiento sustentable de la economía digital es un desafío de toda la industria logística y de todos los actores involucrados en una renovación de la matriz energética. Estamos comprometidos con esa conversación y con las iniciativas que acordemos para avanzar en esa dirección.

Diversidad e Inclusión

En Mercado Libre, el respeto a las personas y sus derechos es anterior a cualquier decisión u objetivo empresarial. Promovemos la diversidad porque está en nuestro ADN y entendemos que las distintas perspectivas son los pilares de una empresa disruptiva, que piensa y actúa contemplando diferentes miradas. Siempre buscamos que nuestros equipos y productos reflejen la diversidad de nuestros millones de usuarios, porque eso nos asegura diseñar experiencias acordes a sus expectativas.

Para nosotros, la diversidad es el eje de la innovación y el motor de una empresa disruptiva que busca democratizar el comercio y los servicios financieros para cambiar la vida de millones de personas en la región.

Agilidad digital

Mercado Libre es la compañía de tecnología, líder en comercio electrónico y servicios Fintech de América Latina. Desarrollamos productos de base tecnológica que usan millones de personas por año en la región y que están cambiando la forma en que los latinoamericanos compran, pagan, cobran, acceden al crédito y optimizan sus ahorros. El área de Tecnología (IT) es el núcleo del negocio y el motor que impulsa el crecimiento de

nuestro ecosistema. Justamente, la potencia de nuestra empresa está en un equipo de IT comprometido con el objetivo de lograr que la creatividad y la innovación atraviesen a las más de 26.000 personas que trabajamos en Mercado Libre.

Con la tecnología que desarrollan nuestros expertos en seguridad informática, *Business Intelligence*, *Machine Learning*, *Data Science*, infraestructura de aplicaciones, *User Experience* y otras competencias, creamos y optimizamos cada día las plataformas digitales que utilizan millones de usuarios en América Latina.

Entendemos que, para seguir creciendo, el comercio electrónico necesita una profunda transformación en las distintas industrias que se involucran en el proceso y confiamos en que las mejores soluciones llegan a través de la tecnología. Es tal el nivel de adopción y penetración de nuestros productos que decidimos volcar nuestra experiencia y capacidad tecnológica en negocios más complejos y ambiciosos, como las finanzas y la logística.

Nuevo mundo del trabajo

Tenemos un plan de carrera dirigido a todos los empleados de la compañía. Fieles a nuestro ADN emprendedor, creemos que cada colaborador es protagonista de su propio desarrollo. El plan de carrera es una travesía singular dentro de la compañía, en el que cada persona cuenta con el apoyo y el *feedback* de líderes, de pares y de los *People Business Partners*. Es un camino continuo, que se diseña y modifica según la experiencia personal de Desafíos y Aprendizaje. El tiempo promedio para ascender en Mercado Libre no excede los dos años, siempre en base a méritos profesionales. La experiencia de trabajar en la compañía está motorizada por la adrenalina de emprender, con una experiencia que armoniza el trabajo flexible, los desafíos, el reconocimiento, la comunicación, la colaboración, el bienestar y la familia.

Los criterios definidos para una promoción son: tener una performance sostenida, cumplir o exceder los objetivos del rol; garantizar el cumplimiento de las actividades necesarias y la obtención de resultados; cumplir con los principios culturales; demostrar habilidades de aprendizaje para asumir futuras responsabilidades cuando exista una oportunidad dentro de la estructura que promueva el crecimiento (vacantes, reemplazos, necesidad estructural de crear una posición, etc.); y/o que el colaborador haya cumplido por lo menos un ciclo en el puesto actual (tener un *performance review* en sistema).

Daniel Herrero

Presidente de Toyota



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

En Toyota estamos convencidos de que todos los actores de la cadena debemos trabajar para mejorar en materia tributaria, infraestructura y logística, que es lo que nos quita competitividad y, como consecuencia, capacidad exportadora. En empresas donde la exportación tiene una alta incidencia, los costos productivos son fundamentales para generar nuevos mercados.

Si queremos una industria sustentable de largo plazo, debemos fortalecer la red de autopartistas. Por eso,

debemos trabajar en conjunto para fomentar la localización y especialización, porque la electrificación nos obligará a desarrollar una cadena de proveedores que permita una integración con mayor valor agregado.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

En Toyota, la sustentabilidad es la manera en la que planteamos nuestro negocio, no nace como respuesta a una tendencia. Es también el compromiso que asumimos con nuestros grupos de interés, donde hemos desarrollado relaciones que se basan en el respeto y la confianza mutua. La creación de sinergias con todos nuestros *stakeholders* ha brindado siempre soluciones a las necesidades sociales, de manera que seguiremos diseñando nuevas iniciativas y reestableciendo las prioridades que nos permitan seguir desarrollando un proyecto sostenible con visión a largo plazo.

La agenda de la sustentabilidad viene proponiendo un cambio en la manera de hacer negocios. Hoy no estamos hablando de cambios en el capitalismo desde el punto de vista económico y/o financiero: estamos hablando de dar paso a un capitalismo sustentable.

Nosotros, que somos parte de la industria automotriz, sabemos de los desafíos y el trabajo que tenemos por delante para alcanzar el carbono neutral. En definitiva, lo importante es establecer proyectos de largo plazo y reconocer que la sustentabilidad debe plantearse desde lo ambiental, económico y social.

Agilidad digital

El concepto mismo de automóvil está presentando cambios muy profundos. Ante esta situación, debemos transformar nuestro modelo de negocio en uno que esté en línea con esta nueva era. Dentro del acrónimo CASE (Conectados, Autónomos, Compartidos, Electrificados), encontramos la palabra electrificación. Y la electrificación es un hecho imparable, de eso no tenemos dudas. Hoy desde Toyota trabajamos en la transición de una empresa de automóviles a una empresa de movilidad.

La tecnología está cambiando rápidamente en nuestra industria y la carrera está en marcha. Nuestros competidores ya no solo fabrican automóviles. Empresas como Google y Apple, ya son parte de la industria. Los datos y el software serán la clave, pero las plataformas serán la columna vertebral de la movilidad como servicio de autonomía, de *car sharing* y de otros servicios. Queremos que el automóvil sea una extensión perfecta del teléfono y la computadora, una especie de asistente personal sobre ruedas, capaz de anticipar las necesidades a través de inteligencia artificial predictiva.

La pandemia, además, nos permitió profundizar los cambios que ya habíamos introducido muy poco antes del inicio del aislamiento social, cuando presentamos e-Toyota, una nueva plataforma que se desarrolló con el objetivo de digitalizar la experiencia con nuestros clientes. Con el apoyo de nuestra red de concesionarios, se acompaña la tendencia de buscar información y concretar operaciones a través de internet, aportando una mayor transparencia de los procesos y acortando los tiempos de compra, entrega y posventa.



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Nuevo mundo del trabajo

La crisis del Coronavirus tendrá un impacto sobre todas las organizaciones. Lo nuevo ya no será igual. Tendremos que adaptarnos a nuevas reglas, a nuevos formatos y a nuevas plataformas. Pero no solo desde el punto de vista del cliente, en Toyota ya veníamos en un proceso de transformación interna, pasando de una compañía que produce vehículos a una nueva que brinda servicios de movilidad.

Desde el punto de vista de la organización, seguramente las formas de trabajo ya no serán las mismas. También se incorporarán nuevos canales de comercialización de nuestros productos y se profundizará la digitalización. El año 2020 fue una oportunidad para evaluarse y repensarse, que permitirá la creación de nuevas alianzas de trabajo y el impulso de proyectos colaborativos.

Claudia Boeri

Presidente de SAP Argentina S.A.



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

La nueva mirada sobre la necesidad y las oportunidades de la digitalización de los negocios, para el nuevo desarrollo de modelos operativos, nuevos productos y servicios, alienta a que la demanda por soluciones de tecnología vaya en ascenso constante. Pero a la vez, las empresas que tomaron conciencia del valor estratégico de contar con soluciones de negocio robustas, con un *roadmap* claro, buscando la facilidad de integración, agilidad operativa e implementación simple, dan a empresas como SAP un lugar y oportunidad únicas.

En Argentina el principal desafío en la industria está en la generación de mayor cantidad de talento en un sector que, desde hace más de dos décadas, tiene sistemáticamente un faltante de profesionales. Y por lo que estamos viendo en otros sectores, este es un tema de agenda que se trasladará a otras industrias.

Cadena de Suministro

Los indicadores locales y globales muestran que la cadena de suministro fue el proceso que más se necesitó repensar sobre la forma de operar y desarrollar su actividad. Desde la perspectiva que impuso la pandemia, la demanda de tecnología para la transformación de las cadenas de suministro creció por sobre los niveles históricos y muchas de ellas se reconfiguraron. Los metros cuadrados demandados en el país para las operaciones logísticas se incrementaron 4,8 %. Además, 7 de cada 10 empresas del sector logístico estiman continuar con sus inversiones para este y el próximo año en áreas como tecnología, superficie de almacenamiento y capacitación.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

Como empresa, SAP se ha comprometido este año a lograr la neutralidad de nuestras emisiones de carbono para 2023 y desarrolló una serie de soluciones que permiten a las empresas de distintos sectores medir y modificar su propia huella de carbono.

El propósito de SAP es ayudar al mundo a funcionar mejor y mejorar la vida de las personas, y nuestro programa de sostenibilidad está en el centro. Con nuestro plan de sostenibilidad, en SAP buscamos crear un impacto económico, ambiental y social positivo en el mundo. Para ello, buscamos tener un papel habilitador y ejemplar. En el primer caso, mediante productos y servicios que satisfagan los desafíos y oportunidades de sostenibilidad de nuestros clientes; en el segundo, liderando con el ejemplo en nuestras propias operaciones y prácticas comerciales sustentables.

SAP es una organización centrada en las personas y en contribuir desde la tecnología y los procesos de negocio con un mundo mejor, con lo cual tanto los clientes como los que formamos el equipo, son la piedra angular de la estrategia. Es difícil estimar otros cambios a futuro producto del COVID-19. Hoy la clave está en ser ágiles, cuidar a las personas y al ambiente.

Diversidad e Inclusión

Para una empresa como SAP, que debe responder a la necesidad de sus colaboradores y de sus clientes en particular, lo cierto es que ser diversos es un aspecto fundamental de nuestra actividad, así como también del compromiso que tenemos con las comunidades de las que formamos parte. Un equipo diverso no solo nos permite entender mejor las necesidades de nuestros clientes (porque refleja de una manera más adecuada la sociedad en la que operamos), sino que nos habilita a innovar mejor, al combinar una multiplicidad de miradas, perspectivas y experiencias a la hora de desarrollar nuevas soluciones.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Actualmente en SAP Argentina una de cada dos personas que forman parte de nuestro equipo son mujeres y una proporción similar se da en la distribución de las posiciones de liderazgo, algo que pone a nuestra organización con indicadores que están por sobre el promedio de mercado y de otros sectores.

En ese sentido, los esfuerzos de SAP para 2022 estarán puestos en continuar con esta mirada impulsando una visión integrada, donde desde el aspecto interno se hace foco en una cultura inclusiva, de aprendizaje continuo y con dinámicas de trabajo en equipo, para que así acompañemos a que nuestros clientes innoven, no solo para ser más competitivos y eficientes, sino también para ser más resilientes y sustentables. Ser diversos es parte de nuestro ADN.

Agilidad digital

La transformación digital es una parte fundamental de toda organización y SAP nació hace ya casi 50 años con el propósito de contribuir a que las personas puedan vivir en un mundo mejor a partir del aporte que las herramientas pueden hacer para mejorar sus vidas.

Actualmente en SAP contribuimos a que más de 1.200 clientes en Argentina puedan llevar a sus organizaciones hacia la dinámica de la empresa inteligente, que les permite poner la mirada y el foco en crear valor, más que en el desarrollo de tareas repetitivas o cuyo valor es marginal.

Más que resiliencia digital, hoy la tecnología habilita un mundo de oportunidades cuya magnitud no siempre es fácil de comprender y la pandemia lo que hizo fue romper parte de los viejos esquemas. Los próximos tres años serán muy importantes, pero lo que hagan las empresas hoy, será fundamental.

Alejandro Ledesma

CEO de ICBC Argentina



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

La prioridad estratégica de ICBC es ser una organización financiera que ofrece soluciones innovadoras y superadoras para las personas y empresas de manera simple, sustentable y ágil. Para alcanzar estos objetivos decidimos profundizar la transformación digital y cultural del Banco y definimos trabajar en 4 corredores estratégicos: *Customer Centricity*, Agilidad Organizacional, Organización de Alta *Performance* y Organización *Data Driven*. Asimismo, nos enfocaremos en el crecimiento orgánico, las

alianzas estratégicas con terceros y la profundización de la transformación digital y cultural que venimos haciendo en los últimos años.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

Hace muchos años tenemos en ICBC políticas basadas en el aspecto social y de desarrollo del país, principalmente a través de nuestra Fundación ICBC y los programas de Responsabilidad Social Empresaria, que han ido evolucionando desde la filantropía hacia la participación, el involucramiento y colaboración, en forma de voluntariado corporativo y programas compartidos. Desde hace algún tiempo venimos explorando la necesidad de evolucionar un paso más hacia una mirada más abarcativa, orientada hacia el ESG.

Si bien nuestro camino evolutivo comenzó antes de la crisis sanitaria que vivimos, es obvio que la pandemia ha disparado procesos de *engagement* más profundos entre las personas y las instituciones. Estos pilares provocaron una reacción con mayor conciencia en este camino que habíamos comenzado a transitar, acelerando los tiempos para establecer estrategias a mediano y largo plazo en todos los aspectos de ESG.

Los datos, procesos y resultados ESG deben guardar un estrecho vínculo con el negocio para evitar su fracaso y contemplar, a su vez, los contextos normativos y los escenarios particulares del terreno económico y social donde tienen lugar. Vemos como necesario e ineludible el camino hacia el desarrollo sostenible desde el enfoque empresarial.

Yendo a lo particular, la pandemia en Argentina ha causado una crisis sanitaria y social, por lo que nuestros programas de inversión social durante 2020 viraron para adaptar la locación de recursos, tanto en magnitud como en enfoque, hacia la provisión de equipamiento y materiales sanitarios a instituciones médicas, como *kits* de alimentación para la población más vulnerable.

Agilidad Digital

Es clave seguir invirtiendo en la transformación y agilidad digital, siempre enfocados en mejorar la experiencia de los clientes y de nuestros empleados. Uno de los corredores estratégicos que estamos trabajando es el de cultura de agilidad organizacional, con el objetivo de incorporar la agilidad en la organización para convertirnos en una organización flexible y adaptable a los cambios de contexto y que nos permita aprovechar las oportunidades de negocios y darles una respuesta rápida a las necesidades de nuestros clientes.

Nuevo mundo del trabajo

La mejor enseñanza que nos deja la pandemia en ICBC es que fuimos capaces de adaptarnos rápidamente a una nueva forma de trabajar y seguir atendiendo a nuestros clientes vía canales digitales sin afectar el servicio. Dentro de ICBC, estamos definiendo la nueva normalidad de trabajo en la medida que la pandemia se va controlando, con lo cual va a ser un híbrido entre un mix presencial y *home office*.

Por otro lado, los clientes también se adaptaron y se fueron familiarizando con todos los canales electrónicos y digitales del ICBC, con lo cual esta modalidad que ya venía creciendo se aceleró con la pandemia y va a seguir creciendo en los próximos años.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Yari Murature

CEO de Tomas Hnos. y Cía. S.A.



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

Las prioridades para nuestra empresa están basadas en seguir consolidando el capital de trabajo propio y en la búsqueda y crecimiento de los equipos de trabajo para seguir adaptándonos a los nuevos desafíos que plantean los mercados y mejorar la calidad de nuestro servicio. De esta manera, buscaremos el crecimiento orgánico de todas las áreas de la organización apuntando a la mejora y digitalización de los procesos. La industria tiene el gran desafío de seguir invirtiendo para poder mejorar la eficiencia que le traerá el

aumento en los volúmenes y, por otro lado, deben estar las condiciones para que haya inversiones estratégicas y con beneficios que mejoren las condiciones para poder agregar valor a la producción argentina. Si esto ocurre, el sector agroindustrial puede ser un gran dinamizador de la economía y generador de empleo genuino.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

Para nuestra empresa la sostenibilidad de todo el sistema agrícola es clave. En este sentido, tratamos de liderar los cambios influyendo sobre los productores agropecuarios a que adopten las mejores prácticas agrícolas, ayudando a implementar sistemas de producción más sustentables y de menor impacto ambiental, promoviendo el reciclado de residuos y la adopción de las últimas tecnologías. Si bien hoy esto no tiene un recuperó económico visible, estamos convencidos de que este es el camino y que a mediano plazo la demanda de alimentos mundial va a ser mucho más exigente en cuanto a la trazabilidad y garantía de la inocuidad.

El compromiso de nuestros accionistas, capitalizando gran parte de las utilidades para fortalecer patrimonialmente a la compañía, sumado a la visión de sustentabilidad que se imprime en todos los negocios y a una rápida capacidad de decisión para adaptarse a los permanentes cambios que se plantean en nuestro país, son la clave para hacer de Tomas una empresa que perdure en el tiempo.

Por otro lado, el aspecto social también es muy importante dado el poco reconocimiento que tiene el sector agrícola en la sociedad en general y la oportunidad de ser un gran generador de empleo regional que dinamice el interior del país y saque de la pobreza a una enorme cantidad de gente. Para esto es clave la difusión de todos los aspectos relacionados con el sector y el involucramiento de las nuevas generaciones en los procesos productivos para lograr una modernización de toda la actividad y el agregado de valor a cada grano que se produce.

Diversidad e Inclusión

La velocidad de los cambios en el mundo aumenta día a día por la aceleración del uso de la tecnología, las comunicaciones y el cambio de paradigma que va haciendo toda la sociedad. Esto inevitablemente afecta a todas las organizaciones y es por eso que la Diversidad e Inclusión de los equipos de trabajo es una condición esencial para poder sobrevivir a los desafíos que se avecinan y poder contar con la capacidad para visibilizar las oportunidades del mundo que se viene. En este sentido, poder sumar gente joven en todos los sectores, que crezcan con la organización y faciliten la implementación de nuevas tecnologías, es una prioridad que nos va a permitir estar a la altura de las necesidades del cliente en el futuro.

Agilidad digital

La pandemia puso sobre la mesa de todas las organizaciones la necesidad de una transformación digital y, si bien no están del todo claro los alcances, está dado que hay mucho camino que se va a hacer al andar, es indiscutible que es un camino obligado.



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Para esto hemos reforzado los equipos de sistemas, hemos desarrollado un área de procesos y una modernización interna. Asimismo, realizamos alianzas con empresas colegas para hacer desarrollos conjuntos, etc., tratando de hacer cada día más fácil e intuitiva la interacción con nuestros clientes, tanto internos como externos. La seguridad es algo que no puede escapar de todo análisis por la gran exposición que se va tomando día a día. Claramente es un gran tema para no perderle pisada.

Nuevo mundo del trabajo

Para nuestra compañía el principal activo es el capital humano. Seguiremos desarrollando el mismo, sumando nuevos talentos, capacitando e incentivando a nuestros líderes y, por sobre todas las cosas, trabajando en el enfoque hacia el cliente.

Mariana Camino

Presidente de ABECEB



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

Son años de transformaciones muy profundas, y la nueva normalidad funciona como un acelerador en muchos casos, aquellos que tenemos la responsabilidad de conducir una organización, vemos la dimensión del desafío con muchas oportunidades que nos empujan a ser proactivos e innovar. El 2022 para ABECEB será un gran año, consolidando muchos proyectos que se están gestando en el presente, el sector de Consultoría y Servicios Profesionales se está transformando velozmente, donde el vínculo con los clientes

evoluciona hacia una colaboración y un entendimiento mucho más integrado.

En el caso de la consultoría económica, en los últimos años hemos visto un cambio de paradigma, dejando atrás el modelo descriptivo, cualitativo, de análisis Macroeconómico y Sectorial, para encaminarnos en la actualidad hacia un modelo de Tendencias y Estrategia de Negocios. La pandemia, sin duda, vino a confirmar esta dirección, evidenciando que el desafío es grande y exigiéndonos potenciar el carácter colaborativo e interdisciplinario de nuestros equipos, customizar nuestro vínculo con las empresas y mejorar la calidad de nuestras comunicaciones. Estos desafíos nos acompañarán los próximos años, la Consultoría, la organización del trabajo y los procesos no serán los mismos posterior a la pandemia, dejando entre otras tareas, la de gestionar un modelo mixto entre presencialidad y el *home office*, esta será una de las claves para crecer.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

Nuestro principal activo son nuestros colaboradores, quiénes con su creatividad y entusiasmo para progresar, aunado a un propósito compartido, el mejor organizador para integrar y mejorar esas capacidades, son los elementos claves para nuestra organización.

En nuestro caso creemos, en primera instancia, en la importancia de cómo seleccionar con quiénes trabajar, también en los incentivos y oportunidades, así como en la capacitación y aprendizaje, en busca de un entorno lo más horizontal posible.

Nuestra mirada ante los aspectos ESG, tiene a las personas en el centro, sea un colaborador, alguien de la comunidad, un cliente o un proveedor. En ese sentido, trabajamos nuestro enfoque ESG con una visión a largo plazo, con la convicción de que ahí se conjugan las ideas para ser mejores como organización, incluyendo desde ya, ser más exitosos y rentables.

Diversidad e Inclusión

Creemos que los beneficios son inmensos, desde el momento en el que se amplían las posibilidades y se nos libera de limitaciones basadas en valores culturales de otras épocas que, sin duda, no tienen razonabilidad. Para una empresa como ABECEB, nos enriquece, nos hace más tolerantes y creativos.

Agilidad digital

La estrategia de transformación digital es una construcción dinámica cuya fisonomía, ineludiblemente, se corresponde con tu *core business* y tu interpretación sobre las tendencias. En nuestro caso, las prioridades están dadas para optimizar la interacción y las conversaciones internas de nuestros equipos en un modelo mixto, también para automatizar procesos de bases de datos, y para modernizar productos y formatos que son activos importantes en la colaboración con nuestros clientes.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Thomas Owsianski

Presidente y CEO de Volkswagen Group Argentina



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

Creemos que las proyecciones positivas se mantendrán durante 2022, pero debemos continuar trabajando en temáticas como el acceso al financiamiento, el esquema impositivo, la disponibilidad de partes y la logística a nivel mundial, entre otros, para poder ser cada día más competitivos y continuar creciendo como industria.

Nuestro sector se tuvo que reinventar en muchísimos sentidos y tuvo que buscarle la vuelta a la falta de presencialidad, sin perder el aspecto humano y

los vínculos. Al mismo tiempo, se aceleraron varios procesos en los que ya veníamos trabajando fuertemente estos últimos años, como la estrategia de digitalización de la Nueva Volkswagen, la cual cumplió un rol fundamental durante la pandemia.

La compañía se propuso liderar la transformación del sector. Hoy trabajamos para la electrificación masiva de los vehículos, con foco también en la conectividad y las nuevas formas de movilidad.

Cadena de Suministro

Previo a la pandemia veníamos trabajando fuertemente en la digitalización de nuestros procesos, en poco tiempo pudimos implementar plataformas digitales y de ventas online. En la región y Argentina, comenzamos a implementar estos últimos años la estrategia de la Nueva Volkswagen, en la que la digitalización es un pilar fundamental de nuestra estrategia. Trabajamos fuertemente con nuestros proveedores y concesionarios en plataformas digitales y venta online, realizamos webinars y capacitaciones virtuales, en un primer momento para la reactivación de las actividades productivas, con la fuerza de venta, proveedores y

nuestros colaboradores, y luego para la adaptación a las nuevas reglas de juego que trajo el COVID-19. Fuimos la primera automotriz en reanudar la producción en el país, gracias a la exitosa implementación de un protocolo muy robusto de higiene y seguridad que realizamos junto con el Gobierno Nacional, Provincial y el sindicato. Fue un caso modelo para el resto de la industria que nos permite, hoy en día, continuar trabajando en dos turnos de producción.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

La apuesta por la sostenibilidad y el desarrollo de la movilidad eléctrica es un pilar muy importante para el Grupo Volkswagen. Con la estrategia global Way to Zero, el Grupo Volkswagen se ha comprometido con alcanzar la neutralidad en emisiones CO2 hasta el 2050 con acciones que van desde la producción de autos eléctricos e híbridos, hasta la utilización de energía limpia en los procesos de producción, así como la optimización de la cadena de valor, totalmente alineados a los objetivos del Acuerdo de París y el Pacto Verde de la UE. Esta es una hoja de ruta para favorecer al medio ambiente y una mejor calidad de vida.

Desde Volkswagen Group Argentina se viene trabajando fuertemente en esta temática, en la constante optimización del proceso productivo, gracias a la modernización de ambos centros industriales a partir de una inversión de casi 1000 millones de dólares que realizó el Grupo en el país. En 2020 se inauguró la nueva planta de pintura con tecnología única en el país y en la región, que permite un ahorro promedio del 80 % en el consumo de agua, energía y una reducción de la emisión de partículas.

Ya vemos grandes avances con acciones que van desde la producción de autos eléctricos e híbridos, hasta la implementación de energía limpia en los procesos de producción. En Argentina estamos trabajando fuertemente también en esta estrategia para optimizar nuestro proceso productivo y hacerlo cada día más eficiente y sustentable. Estas acciones dan muestra de que el futuro ya llegó y es un futuro sustentable, tecnológico y amigable con el medio ambiente.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Diversidad e Inclusión

Desde hace algunos años, en la compañía estamos abordando también temas de Diversidad e Inclusión, tanto a nivel global como local, bajo nuestra estrategia TOGETHER 2025+. En el marco de esta estrategia, implementamos el programa Diversity Wins@ Volkswagen, con el que a través de acciones simples y a corto plazo, pero también con metas muy ambiciosas a largo plazo, se busca promover la Diversidad e Inclusión dentro de la empresa.

Nos entusiasma haber recibido recientemente el reconocimiento por el Programa “Ganar-Ganar” de ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea, tras haber finalizado nuestro Plan de Acción para la Igualdad de Género 2020, por nuestro compromiso con el desarrollo de políticas en esta materia en la industria automotriz en Argentina. Estoy convencido de que la diversidad promueve un ambiente laboral mejor, mayor creatividad e innovación. Los mejores proyectos y resultados surgen de equipos diversos.

Agilidad digital

La innovación es parte de nuestro ADN, aplicada no solo a los nuevos vehículos, sino a todos los procesos de la empresa. En nuestros modelos de autos estamos implementado tecnología de última generación. La nueva plataforma modular MQB nos da mayor flexibilidad y posibilita futuros nuevos modelos con menores inversiones. Toda la planificación de los modelos fue aplicada con industria 4.0 (realidad aumentada, realidad virtual, simulaciones digitales, escaneo 3D), aplicando tecnología totalmente nueva en el país (robots, medición con cámaras, soldadura láser).

Nuevo mundo del trabajo

El 2020 nos puso frente a un desafío sin precedentes, teniendo que interrumpir nuestras actividades productivas y comerciales. Esa interrupción impactó muy fuerte en la economía y el desarrollo de casi todas las industrias a nivel global. Nuestra prioridad siempre estuvo y está en preservar la salud de nuestros empleados, familias y de toda nuestra comunidad. Son muchísimos desafíos y aprendizajes, momentos que requieren de un gran compromiso y flexibilidad de parte de todos, de trabajar en equipo dentro de nuestra empresa y con toda nuestra comunidad.

Gustavo Sampayo

CEO de Grupo Peñaflor



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

El motivo de este optimismo en el mercado, en mi opinión, es el incremento de la movilidad debido a la eliminación de ciertas restricciones de circulación por la pandemia, lo que hará que ciertos empleos empiecen a reactivarse (monotributistas y autónomos). Esto generará un mayor ingreso que será destinado al consumo.

Respecto a nuestra industria, considero que también habrá una recuperación al volver a habilitar todos los canales que durante la pandemia estuvieron

restringidos, como los bares, restaurantes y discotecas.

Nuestras prioridades estratégicas estarán enfocadas en la diversificación y la expansión internacional para poder desarrollar nuevos mercados de exportación. Respecto a la industria, el mayor desafío es lograr acuerdos internacionales para expandir y desarrollar los mercados internacionales debido a la calidad y competitividad del vino argentino, pero que dado a que otros países desarrollaron acuerdos de libre comercio, están en mejor condición competitiva. Creo que el COVID-19 generó nuevas maneras de operar las compañías comenzando por la presencialidad en los puestos de trabajo, como así también el desarrollo del *e-commerce* como canal de comercialización.

Nuestra industria ha atravesado una tensión respecto a los incrementos de costos y la capacidad de traslado al consumidor, sin embargo, a través de planes de racionalización de costos y gastos, pudieron compensarse dichos efectos.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

Para nosotros es muy importante todo lo que respecta a la ESG, no solamente porque haya una tendencia mundial de los consumidores, sino por la convicción que tienen los accionistas respecto a este tema. La compañía venía trabajando con planes aislados, pero durante el año pasado, nos propusimos implementar nuestro Plan de Sustentabilidad estableciendo acciones e indicadores a mejorar en los próximos 5 años, dándole una visión holística a los planes ya desarrollados, así como otros aspectos que no se estaban abordados, los cuales ya estamos gestionando en la actualidad.

Diversidad e Inclusión

Considero que el mayor beneficio de ser una organización diversa e inclusiva es la posibilidad de desafiar el *status quo* de una organización, con visiones diferentes que aporten a generar valor a la compañía. Vivimos en un mundo donde las comunicaciones y los cambios cada vez son más dinámicos y si no se cuentan con visiones de diferentes grupos sociales es muy difícil capturar o visualizar estas nuevas tendencias.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Cecilia Giordano

Presidente y CEO de Mercer Argentina, Uruguay y Paraguay



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

Estoy convencida de que habrá crecimiento, este hecho es incuestionable, la pandemia aceleró la transformación de los negocios y en algún punto enfrentó la teoría con la práctica, la velocidad en la que se produjeron estos cambios benefició entre otros ámbitos a la sustentabilidad.

Hoy todas las organizaciones debemos transformarnos y entender cuáles son los cambios más apropiados para nuestras industrias, los líderes de empresas debemos repensar nuestros modelos de negocio, así como

también en la atracción, retención y desarrollo del talento, uno de los elementos clave para los planes a futuro de cualquier compañía.

Creo firmemente que, tanto la industria de la consultoría como la de todos los sectores donde operan nuestros clientes, crecerá después de la desaceleración de la pandemia gracias a la transformación de nuestros negocios, tecnologías y fuerza laboral.

Una de nuestras prioridades estratégicas será llevar adelante la transformación cultural de nuestras organizaciones, así como también la incorporación de la tecnología en nuestros servicios para hacerlos sustentables, con el objetivo de generar un impacto positivo que trascienda a nuestros clientes.

La pandemia, entre otras consecuencias, dejó a las personas desgastadas física y mentalmente, producto de todos los cambios a los que nos tuvimos que enfrentar, debemos revertir ese efecto, hoy necesitamos personas energizadas y con la motivación necesaria para que puedan seguir adelante con los procesos de transformación que nos está demandando este contexto sin precedentes.

Liderando con el propósito y los Programas ESG

Si las organizaciones tenemos nuestro propósito claro, trascenderemos e impactaremos positivamente en las personas y así construiremos organizaciones más sustentables.

En la medida en que nuestras empresas tomen en cuenta aspectos como la diversidad e inclusión y la sustentabilidad dentro de su plan de negocio, sin duda podrán crecer. Además, es importante trabajar coordinada y conscientemente con el fin de generar un impacto positivo en los empleados, clientes, proveedores y comunidad.

Tenemos que trabajar en la cultura de nuestras organizaciones; si queremos que sea diversa, equitativa e inclusiva, debemos generar conversaciones, procedimientos, políticas y recompensas para tal fin. Hoy es clave generar el sentido pertenencia a pesar de la virtualidad, el modelo de trabajo híbrido va a demandar y requerir mayor flexibilidad y apertura por parte de todos. Cultivemos ese ADN en nuestras compañías para que todos los que formen parte dejen huella a través del propósito de la organización.

Diversidad e Inclusión

La diversidad incomoda mucho porque trae una perspectiva distinta y nos saca de la zona de confort, nos desafía y nos dice por qué no lo hacemos de otra manera. Esa gran incomodidad es la que hace que en el discurso queramos ser diversos e inclusivos, pero en la realidad muchas veces esa diversidad no se ve. Al trascender esa incomodidad, vemos el valor.

Para quien dice que la diversidad trae valor, cuenta la película a medias. La diversidad trae valor solo cuando se inspira. Para realmente mover la aguja y tener organizaciones más diversas, equitativas e inclusivas, hay que dejar de hablar y pasar a la acción. Creo que hoy más que nunca, y frente a lo que vivimos en la pandemia, la diversidad tiene mucho valor. Pero debemos transitar un camino de incomodarnos y luego tener conversaciones incómodas que generen discusiones y debates, que desafíen nuestras interpretaciones y rompan con los sesgos.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Esa es la diferencia entre el decir y el hacer. Porque nuestras organizaciones no son diversas por el decir, cuando en el hacer realmente no lo son; como tampoco son equitativas ni inclusivas porque esencialmente nos rodeamos de nuestros similares.

Agilidad digital

Al trabajar en una compañía global, hay muchos temas que se plantean mundialmente y nosotros tenemos la posibilidad de bajarlos a la realidad argentina. Lo que tenemos clarísimo en Mercer, es que cada vez más debemos incorporar la tecnología para poder entregar nuestros servicios a nuestros clientes y generar un impacto. Para poder hacer esto, todos debemos tener mayor fluidez digital, trabajar sobre nuestras habilidades de crecimiento y en nuestro *growth mindset*, e incomodarnos al trabajar con otros y con la tecnología.

Realmente el trabajar en el aprendizaje es clave porque es la única forma de incomodarnos. El aprendizaje es un proceso incómodo porque uno suelta lo que sabe, su *expertise*, para equivocarse, mostrarse vulnerable, pero que resulta de aprender nuevas competencias. Me doy cuenta de que estoy en un lugar donde hay cosas que no sé hacer, pero si no suelto lo que sí sé hacer para tomar algo nuevo, no voy a crecer.

Para ser coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos hay que entrar de lleno a un proceso de aprendizaje que tiene mucho de desaprender lo que sabemos hacer y exponernos a cosas nuevas y a equivocarnos rápidamente. Realmente es muy difícil, porque tengo que equivocarme rápidamente, tengo que demostrarles a mis colaboradores que me puedo equivocar y tengo que co-crear con mis clientes en escenarios donde hay mucha vulnerabilidad.

Uno de los grandes aprendizajes que nos dejó la pandemia es darnos cuenta de que incomodarnos y estar mucho más en ese estadio, nos permite aprender siempre algo nuevo. Entonces esa incomodidad como proceso nos va a hacer ejercitar otras habilidades.

Edgardo Vázquez

Gerente General de Laboratorios Bagó



Prioridades estratégicas para 2022 y crecimiento sectorial

En Argentina, la industria farmacéutica es una industria altamente competitiva con participación mayoritariamente de empresas nacionales, algo importante teniendo en cuenta su valor estratégico ante contingencias sanitarias. Además, se caracteriza por su alta empleabilidad (tanto en cantidad como en calidad de puestos de trabajo) y su fuerte inversión en investigación y desarrollo es un sector que genera divisas por las exportaciones de alto valor agregado que contribuye fiscalmente al desarrollo del país.

Tenemos el conocimiento y la capacidad industrial para abastecer al mercado local y exportar al mundo.

Para nuestra industria, el 2020 fue un año de fuerte protagonismo, pero un año de crisis, de dar respuestas, un año reactivo. Ahora debemos ser proactivos y continuar con el fuerte trabajo en salud, más allá de la pandemia. A partir de lo vivido, cambió la realidad; no sirve pensar que lo que sirvió en 2019 o 2020 va a servir en 2022. Cambió el tipo de consumidor, el paciente. El propósito sigue siendo el mismo, pero la manera de llevarlo a cabo ahora es a través de la innovación. Nosotros, desde Bagó, trabajamos constantemente para innovar, optimizar procesos y lograr una mayor eficiencia y productividad en cada una de nuestras tareas, y como industria nacional, sentimos el compromiso de hacer lo mejor para nuestro país.

Para los próximos 3 años, nuestro objetivo es seguir profundizando en el lanzamiento de nuevos productos con el desarrollo y fortalecimiento de alianzas, para seguir innovando y contribuyendo a mejorar la salud de la comunidad de un modo ético y sustentable. Focalizamos nuestros esfuerzos en buscar nuevas y mejores alternativas para tratamientos de enfermedades crónicas, cardiovasculares, del sistema nervioso central, así como

tratamientos de alta complejidad como, por ejemplo, fibrosis pulmonar, alzhéimer y esclerosis múltiple. También, buscaremos destinar fondos para la ampliación de algunas de las plantas productivas con las que opera el grupo y seguiremos explorando mercados en el Sudeste Asiático, así como exportando productos farmoquímicos a Europa del Este y a Australia, y antibióticos de La Rioja a China.

Cadena de suministro

Durante la pandemia buscamos mantener 100 % operativas las 3 plantas productivas, garantizando la seguridad sanitaria de nuestros colegas y asegurando el normal abastecimiento de los productos a la comunidad. La premisa principal fue no desabastecer a clientes y filiales, quienes ante la incertidumbre comenzaron a demandar envíos urgentes y adelantos de producciones, pactadas para más adelante.

Nuestro desafío fue mantener siempre disponible el personal afectado en toda la cadena de exportación, comenzando por el depósito de exportaciones. Como estrategia se estableció un trabajo muy cercano con despachantes y agentes de carga para aprovechar al máximo los escasos espacios en los pocos aviones disponibles, adaptando los embalajes de nuestras cargas, para que incluso pudieran ser llevadas en las cabinas de los aviones. Se establecieron nuevas rutas para aprovechar los aviones cargueros, y donde no había vuelos disponibles, (países limítrofes) se exploraron alternativas, que llegaron para quedarse, como el transporte terrestre.

Dentro de las lecciones aprendidas, se pudo mantener el flujo constante de abastecimiento gracias al factor humano y la innovación: trabajo organizado, mucho esfuerzo, compromiso y trabajo en equipo. Como resultado de ello, en el contexto de la pandemia logramos continuar abasteciendo normalmente a los más de 50 países a los que Bagó exporta sus productos.



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de
la encuesta

Liderando con el propósito y los Programas ESG

En Bagó estamos viviendo una evolución cultural desde hace 2 años. Creemos que, parte de afianzar el propósito y la importancia de la cadena de valor tiene que ver con nuestra cultura y cómo nos comportamos. Es por eso que nos centramos en la cultura y en la gente para impulsar nuestras acciones. Estamos capacitando a más de 1.000 empleados y brindándoles nuevas herramientas para su desempeño y autogestión, y estamos impulsando la innovación y el trabajo en equipo. Todas estas acciones están basadas en la importancia de ser una empresa argentina que tiene como misión brindar productos y servicios de calidad para cuidar la salud y mejorar la calidad de vida de las personas.

En Laboratorios Bagó tenemos la convicción de que la sustentabilidad es un factor diferencial y un compromiso de la compañía que se extiende e involucra a toda la cadena de valor. Desde hace más de 20 años trabajamos con un objetivo a mediano-largo plazo basado en el triple impacto (social, económico y ambiental) que tenemos como empresa y que nos permite una gestión eficiente y efectiva.

Diversidad e Inclusión

El mayor beneficio de ser una organización diversa e inclusiva es que esto promueve un ámbito de trabajo basado en el respeto, que potencia las habilidades, el conocimiento y las experiencias de los colaboradores de una manera integral. Asimismo, la diversidad nos impulsa a ser más innovadores y a mejorar la toma de decisiones basándonos en la variabilidad de opiniones y perspectivas.

Agilidad digital

La industria farmacéutica mantiene un modelo de negocio tradicional (visitador médico, farmacias, que no cambia desde hace muchos años). La pandemia aceleró los cambios; se trata de poner el negocio en el centro, pero potenciar nuestras capacidades en transformación digital / transformación cultural (#ADNSerBagó).

Desde Bagó entendemos que la transformación digital es mucho más que la implementación de un producto o de un servicio, es un nuevo paradigma: es una transformación cultural, un cambio de *mindset* de las personas que trabajan en la compañía. Desligarnos de la forma tradicional en la que hacemos negocios y pensarla de otra manera. Por eso, estamos trabajando para evolucionar nuestros modelos de negocio hacia un ecosistema digital que responda a las demandas emergentes del mercado, identificando acciones de optimización en la experiencia del cliente, modelos operativos y estructura empresarial.

La tecnología viene a ayudarnos a ser mejores, a generar nuevos negocios y a brindarnos la visión innovadora con herramientas que están disponibles, tales como: *big data*, IA e inteligencia en la nube.

En este marco, la tecnología colaborativa fue lo que más se ha acelerado. Se trata de la tecnología que sirve para vincularse con el cliente, con el consumidor, con el médico, el paciente y entre los mismos colaboradores de la organización, para generar espacios de comunicación y de trabajo más directos, ágiles y eficientes.

Metodología y demografía de la encuesta

Metodología y trabajo de campo

El estudio CEO Outlook 2021 de KPMG proporciona una perspectiva detallada acerca de la opinión de 1.325 líderes de las principales organizaciones en el mundo sobre el crecimiento empresarial y económico para los próximos 3 años.

Esta última investigación realizada por KPMG Internacional entre los meses de julio y agosto de 2021, ofrece una perspectiva única sobre el cambio de visión de los CEOs globales durante el período de la pandemia, mientras esperan la recuperación post COVID-19. Además, representa la evolución en el pensamiento de los Directores Ejecutivos, dado que entre febrero y marzo de este mismo año se realizó una encuesta previa denominada Pulse, que nos permitió examinar las primeras impresiones de 500 CEOs en este contexto tan desafiante.

La encuesta realizada entre julio y agosto de 2021 incluyó a líderes de 11 mercados clave (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y EE. UU.) y a 11 sectores clave de la industria. Asimismo, se encuentran plasmadas las entrevistas realizadas a un grupo de ejecutivos de cada país participante, incluida Argentina (50 CEOs), con el objetivo de reflejar la visión sobre estos temas en el mercado local y la comparativa de sus opiniones con sus pares del mundo.



Hallazgos
claves

Perspectivas
económicas y
de confianza
empresarial

Propósito de
confianza y
ESG

Agilidad digital y
futuro del trabajo

Opiniones de
los CEOs

Metodología y
Demografía de la
encuesta



Hallazgos claves

Perspectivas económicas y de confianza empresarial

Propósito de confianza y ESG

Agilidad digital y futuro del trabajo

Opiniones de los CEOs

Metodología y Demografía de la encuesta

Total de participantes a nivel regional

260
CEOs Sudamérica

50
CEOs Argentina

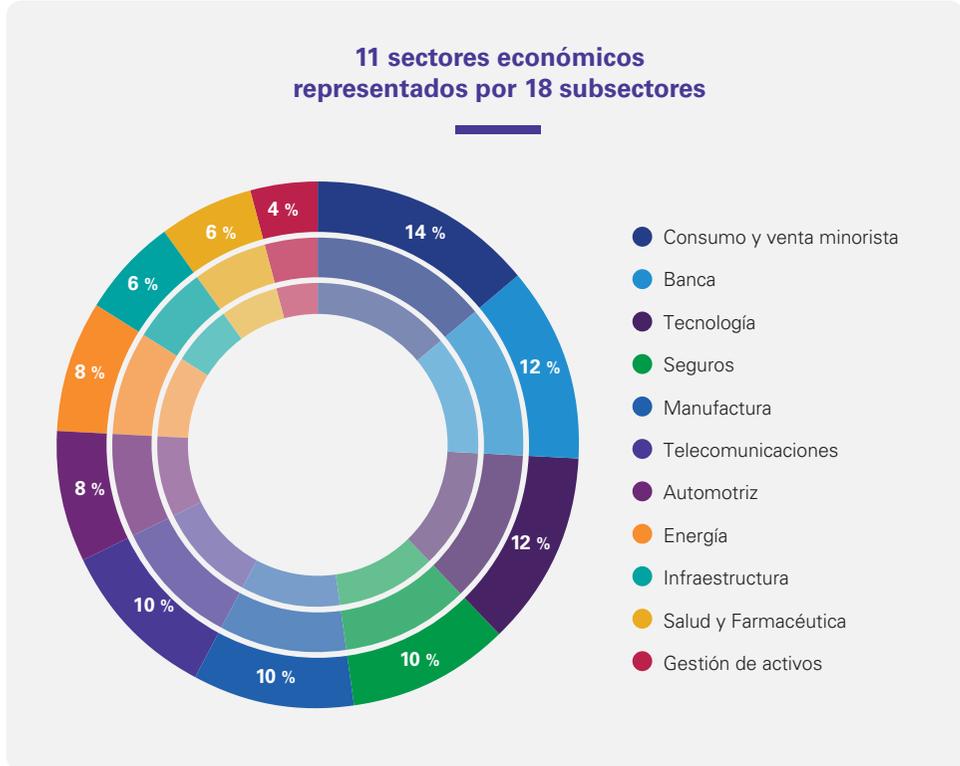
CEOs participantes a nivel global

Global
1.325
CEOs a nivel mundial

LATAM
355
CEOs de América Latina

92%
8%

Cargo o nivel en la organización
100%
CEOs



Estructura de capital de la empresa
68% Cotización pública
32% Privada

Para obtener más información sobre este informe y cómo KPMG puede ayudar a tu empresa, escribinos a **contactenos@kpmg.com.ar**.

home.kpmg/ar



Este informe ha sido coordinado y desarrollado por el Equipo de Marketing y Comunicaciones de KPMG en Argentina.

Coordinación, análisis y redacción: Stella Rey. Revisión: Paula Iturria, Yamila Álvarez, Angélica Álvarez. Diseño y diagramación: Christian Bettin.

Agradecemos especialmente a todos los CEOs que nos compartieron sus opiniones y mejores prácticas de las organizaciones a las que representan.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.