



KPMG 2022 CEO Outlook: Capítulo Argentina

Crecer en un contexto desafiante

KPMG Argentina

kpmg.com.ar/CEOoutlook



Contenido

03 Crecer en un
contexto desafiante

04 Participantes y sus
características personales

05 Hallazgos claves

07 Transición económica y
confianza empresarial

16 Objetivos prioritarios
de ESG

20 Tendencias digitales
y trabajo

23 Visión de los CEOs

41 Metodología y
trabajo de campo



Crecer en un contexto desafiante

Liderar una empresa implica una gran responsabilidad, tenemos la importante tarea de ser los garantes de la estabilidad de nuestros colaboradores, ofrecerles el mejor servicio a nuestros clientes e impactar positivamente en nuestra comunidad. Gracias al relevamiento que hacemos anualmente en KPMG podemos conocer las perspectivas y opiniones de los ejecutivos de las empresas más importantes en Argentina, Sudamérica y el mundo. Y este año no fue la excepción. La más reciente edición de nuestra encuesta CEO Outlook revela la confianza que tienen los más de 1.300 CEOs consultados en el crecimiento de sus empresas, sector y país, resultados que nos dan un aire optimista ante un contexto cada vez más desafiante, marcado por las consecuencias de una pandemia global y las recientes tensiones geopolíticas.

La resiliencia, la innovación y el propósito, sin duda, son factores claves para los líderes empresariales de hoy. Sobre estos pilares se establece la estrategia que marcará el futuro de las compañías y dan marco a los temas que se encuentran en el tope de la agenda como lo son: la transformación en las empresas, la tecnología, digitalización, ciberseguridad, captación y retención del talento y los aspectos ESG.

Los invito a conocer en las siguientes páginas los hallazgos más destacados de la encuesta y especialmente la visión de CEOs locales, quienes nos dan un breve recorrido por los escenarios de las empresas que representan, buenas prácticas en la ejecución de su estrategia comercial y sus proyecciones a futuro.



Néstor García
Presidente y CEO
KPMG en Argentina



Participantes y sus características personales

Total de participantes a escala regional

260
CEOs Sudamérica

50
CEOs Argentina

Estructura de capital de la empresa

68 %
Cotización pública

32 %
Privada

92%

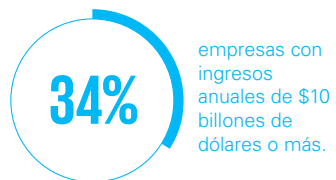
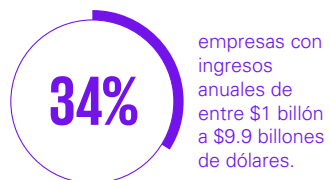
8%

CEOs participantes a nivel global

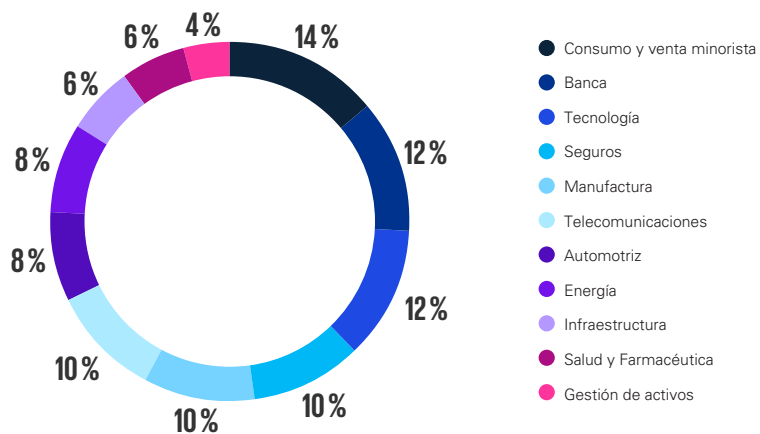
Global
1.325
CEOs a nivel mundial

LATAM
355
CEOs de América Latina

Ingresos de la compañía



11 sectores económicos representados por 18 subsectores





Hallazgos claves

50 CEOs de Argentina, entre los 1.325 relevados en distintos países del mundo, exponen cómo repercutirán en sus planes de crecimiento de los próximos tres años, los desafíos que plantea el nuevo escenario geopolítico a sus empresas, sector y país, y cómo adaptarán los procesos de digitalización y los objetivos de ESG.



Transición económica y confianza empresarial

Con el optimismo pospandémico y la capacidad de resiliencia como vientos de cola, los CEOs confían en crecer a pesar del contexto, cargado de acechanzas geopolíticas.

Crecimiento ratificado

El nivel de confianza en el crecimiento se mantiene en valores altos y los líderes auguran expansión para los próximos tres años.

El 94% de los altos ejecutivos confía en las perspectivas de crecimiento de su compañía y de su país. Equivale a 2 puntos más que en la encuesta del año pasado, mejora en 3 puntos la ponderación de sus pares sudamericanos y nada menos que 9 puntos la global en cuanto a la empresa. Pero en relación a la confianza en el país, el guarismo supera largamente al 88% sudamericano y al 85% global.

Distinta es la perspectiva que le ven a la economía global en los próximos tres años. Los CEOs argentinos este año aparecen como bastante más escépticos (64%) que en 2021, en el que un 78% se mostraba optimista. Se encuentra 7 puntos por debajo del promedio de los colegas del mundo (71%) y algo menos que los sudamericanos (69%).

También respecto del sector, la confianza de los argentinos desciende al 90%, o sea, 8 puntos menos que en el Outlook 2021 y aún 2 puntos por debajo de la sudamericana de esta edición, pero 5 puntos arriba de la opinión global de los directores generales.

A la vez, el 88% de los CEOs prevé que su organización verá incrementar sus ingresos entre 0,01% y 4,99% anual en los próximos tres años, un guarismo que supera en 14 puntos al de 2021. Esta cifra es similar a la registrada en el promedio sudamericano (86%) y notoriamente más alta que la observada en el promedio global (70%).

Adaptación a la geopolítica

Ante un escenario global con múltiples frentes y una posible recesión en ciernes, incrementar las medidas para adaptarse a los problemas geopolíticos es la principal prioridad operativa, a fin de lograr los objetivos de crecimiento propuestos.

Si bien la mayoría de los CEOs argentinos no prevé una recesión en el corto plazo, ya ha encarado estrategias de contingencia, o planea hacerlo en un futuro cercano: 70% dice haberse enfocado en aumentar la productividad para contrarrestar los efectos negativos y casi la mitad (48%) asegura haber reducido márgenes de ganancia.

Además, el 58% manifiesta que su compañía ha ido poniendo en práctica acciones que le permiten diversificar su cadena de abastecimiento, para estar resguardados ante un frente externo incierto.



Objetivos prioritarios de ESG

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

Para los líderes de las organizaciones, el propósito corporativo es un factor poderoso que permite mejorar aspectos económico-financieros, fortalecer el desempeño de la compañía y optimizar su posicionamiento como marca empleadora.

El propósito como estrategia

El 94% considera que el propósito es clave en la construcción de relaciones con los clientes, el fortalecimiento de los compromisos y la propuesta de valor para los empleados, así como en el impulso de la cultura y el comportamiento. Todo eso redunda, además, en una mejora del rendimiento de los accionistas. El porcentaje es muy superior al global, que estuvo en el 70%, y mayor también al sudamericano (88%).

El 86% coincide en que el no llevar adelante políticas vinculadas a ESG, como la desigualdad de ingresos y el cambio climático, representa una amenaza para el crecimiento y la creación de valor a largo plazo.

Para el 52%, es necesario adoptar un enfoque más proactivo de los problemas sociales, a fin de lograr la real implementación de los objetivos pautados.

Sin embargo, el 66% afirma que el tenso contexto geopolítico y sus consecuencias afectaron temporalmente la consecución de los objetivos propuestos.

Reacomodamientos y alertas

El 76% concuerda en que ha aumentado el interés de los *stakeholders* en profundizar el reporte y la transparencia en cuanto a temas de ESG, muy parejo con los sudamericanos, pero por arriba de los globales: 69%.

El 70% supedita cada vez más estas expectativas a la verificación externa de los datos vinculados a esta temática, porcentaje que descendió respecto de 2021, año en que registró 86%.

El 28%, al igual que el año pasado, afirma que los reportes ESG no tienen el rigor de los informes económico-financieros.

El 30% considera que articular una historia ESG convincente es central a la hora de comunicar los objetivos y resultados. Representa 8 puntos menos que en el año precedente.



Tendencias digitales y trabajo

En un contexto veloz y de alta competencia, la habilidad para conseguir y mantener el talento es uno de los grandes desafíos que enfrentan los líderes.

El 86% prevé un aumento de la nómina en un rango de hasta 10%, lo cual se ajusta a las previsiones de 2021, que arrojaron el mismo porcentaje.

Si bien la mayoría evalúa positivamente la modalidad de trabajo remota o híbrida, principalmente en cuanto a productividad (58%) y en términos de colaboración e innovación (56%) y de contratación (54%), el 70% considera que, dentro de tres años, el entorno de trabajo para los empleados corporativos volverá a ser la oficina.

Inversión en oportunidades

El 76% afirma que su empresa tiene una estrategia agresiva de inversión digital destinada a asegurar el estado de pionero o seguidor rápido - porcentaje que en la medición de 2021 ascendía a 88%- y admiten la necesidad de ser más veloces para cambiar la inversión a oportunidades digitales.

De todas maneras, el 80% se inclina por abordar primero el agotamiento generado por la transformación digital acelerada en los últimos dos años, por efecto del confinamiento.

Para encarar la digitalización, un 72% considera críticas las nuevas alianzas que se vayan a constituir y la rapidez con que se ejecute la transformación.

Las inversiones se concentrarán en nuevas tecnologías y en la capacitación de personas, a fin de llevar adelante el proceso de manera efectiva.



Transición económica y confianza empresarial

Crecimiento ratificado

En el año que siguió a los dos de confinamientos por la pandemia del coronavirus se consolidó el rebote de las expectativas de los CEOs que registrara el estudio CEO Outlook 2021, aunque reaparecieron en el radar de los próximos tres años los desafíos que entrañan las amenazas y oportunidades geopolíticas.

Como se observa en el gráfico, la confianza de los CEOs en el crecimiento de la economía a tres años vista sigue en aumento y se muestran más optimistas aún que sus pares globales. El 94% dice confiar en el crecimiento de su país y de su compañía, esto es, 11 puntos más que el promedio global, que registró 85% de confianza en cada uno de estos ámbitos. En cuanto al crecimiento de su sector, la confianza decae 8 puntos respecto de 2021, aunque sigue registrando un alto 90%. Dada la multiplicidad de frentes externos y desafíos geopolíticos, los líderes argentinos (64%) confían menos que los globales (71%) en cuanto al crecimiento de la economía mundial, aunque 64% considera que ésta seguirá en ascenso.

Nivel de confianza en el crecimiento para los próximos tres años

Confianza en el crecimiento de su compañía



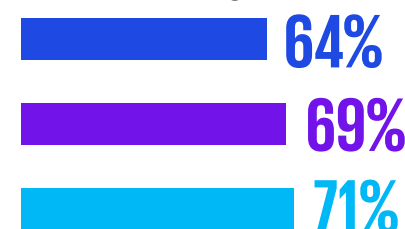
Confianza en el crecimiento del país



Confianza en el crecimiento de su sector



Confianza en el crecimiento de la economía global



● Argentina ● Sudamérica ● Global

Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook



Ingresos en aumento

En el año fiscal más reciente, el 74% confirmó que los ingresos de sus compañías aumentaron, esto es 8 puntos más, respecto del 68% que confirmó crecimiento en el promedio global.

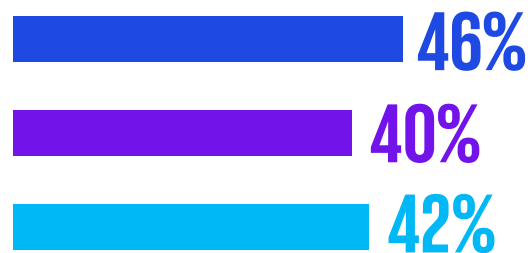
Para los próximos tres años, la perspectiva de crecimiento continúa y el 88% de los líderes argentinos prevé que las ganancias de su organización se incrementarán entre 0,01 y 4,99% por año (el 42% considera que crecerán entre 2,5 y 4,99% anual, mientras que el 46% estima que el alza será menor de 2,5%).

88% de los CEOs locales prevé que su organización verá incrementar sus ingresos entre 0,01% y 4,99% anual en los próximos tres años, una cifra que supera en 14 puntos a la de 2021.

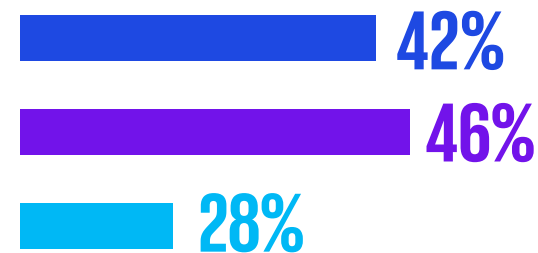
¿Cuál es la perspectiva de ganancias de su organización en los próximos tres años?

Solo el 4% de los CEOs del mundo cree que no tendrá ganancias.

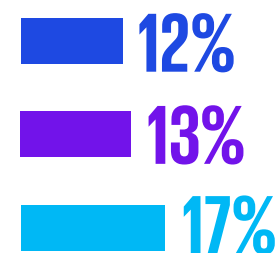
0.01 - 2.49% de ganancia anual



2.5 - 4.99% de ganancia anual



5 - 9.99% de ganancia anual



● Argentina ● Sudamérica ● Global

Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook



Ante las expectativas de crecimiento de las compañías, los CEOs nacionales prevén incrementar la nómina, aún en mayor medida que en 2021. En este sentido, el estudio revela que un 46% aumentará el número de empleados en hasta 5% y que un importante 40% pronosticó que se ampliará la base de empleados entre 6% y 10%, rango éste que, en el estudio precedente, compartió apenas un cuarto (24%) de los empresarios consultados.

El optimismo y las buenas perspectivas de un crecimiento en la dotación de colaboradores es mayor entre los líderes de la región sudamericana (en la cual se incluyen los argentinos) quienes no reportaron estimaciones de reducción de plantilla, algo que sí se verificó en el 9% de las respuestas de sus pares globales.

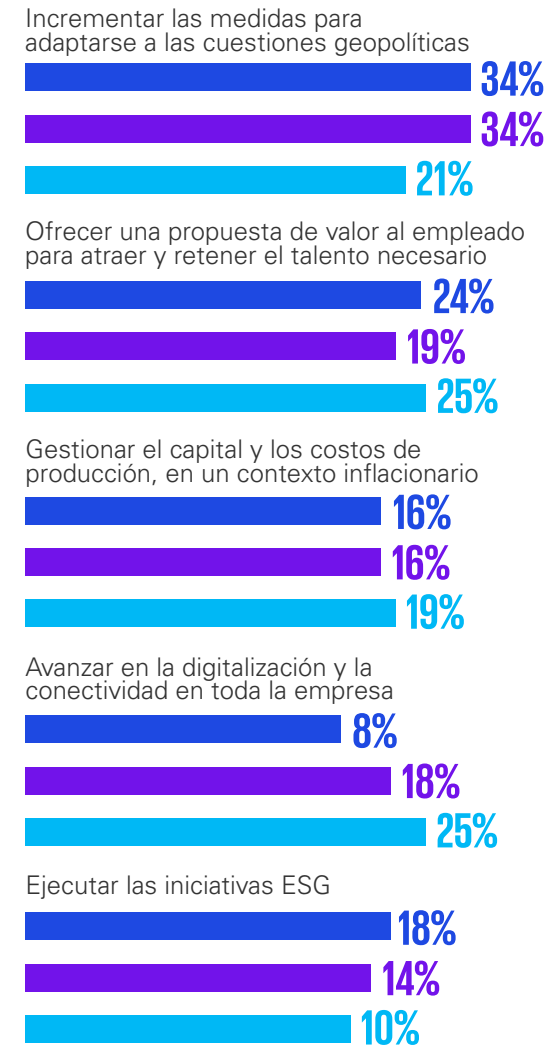
En un contexto desafiante y de competencia creciente, la necesidad de ofrecer propuestas de valor atractivas para conquistar y retener el talento necesario dentro de las organizaciones es considerado un factor relevante para garantizar el crecimiento esperado, de acuerdo al 24% de los líderes locales.

Estrategias y acciones

Ya sin la incertidumbre de la pandemia, los ejecutivos locales prestan especial atención a la tensión surgida en el escenario global. Tanto es así que, con 34% de menciones, incrementar las medidas para adaptarse a los problemas geopolíticos es la principal prioridad operativa, a fin de lograr los objetivos de crecimiento propuestos. Este factor supera por 13 puntos al promedio global (21%) y un poco menos al sudamericano (29%).

Las siguientes dos prioridades identificadas por los líderes argentinos se vinculan con generar propuestas de valor para atraer y retener el talento necesario, con similar porcentaje al promedio global (24%), y ejecutar las iniciativas ESG, que fue mencionado por el 18% de los CEOs locales; esto es 8% más que sus pares globales. Para estos últimos, en cambio, avanzar en la digitalización es uno de los componentes prioritarios (25%) para lograr el crecimiento esperado, tema que fue mencionado solo por el 8% de los CEOs argentinos.

¿Cuál de las siguientes será su principal prioridad operativa para lograr sus objetivos de crecimiento en los próximos tres años?



● Argentina ● Sudamérica ● Global

Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook

46%

de los CEOs argentinos prevé que aumentará el número de empleados en hasta 5%.

40%

pronosticó que se ampliará la base de empleados entre 6% y 10%.



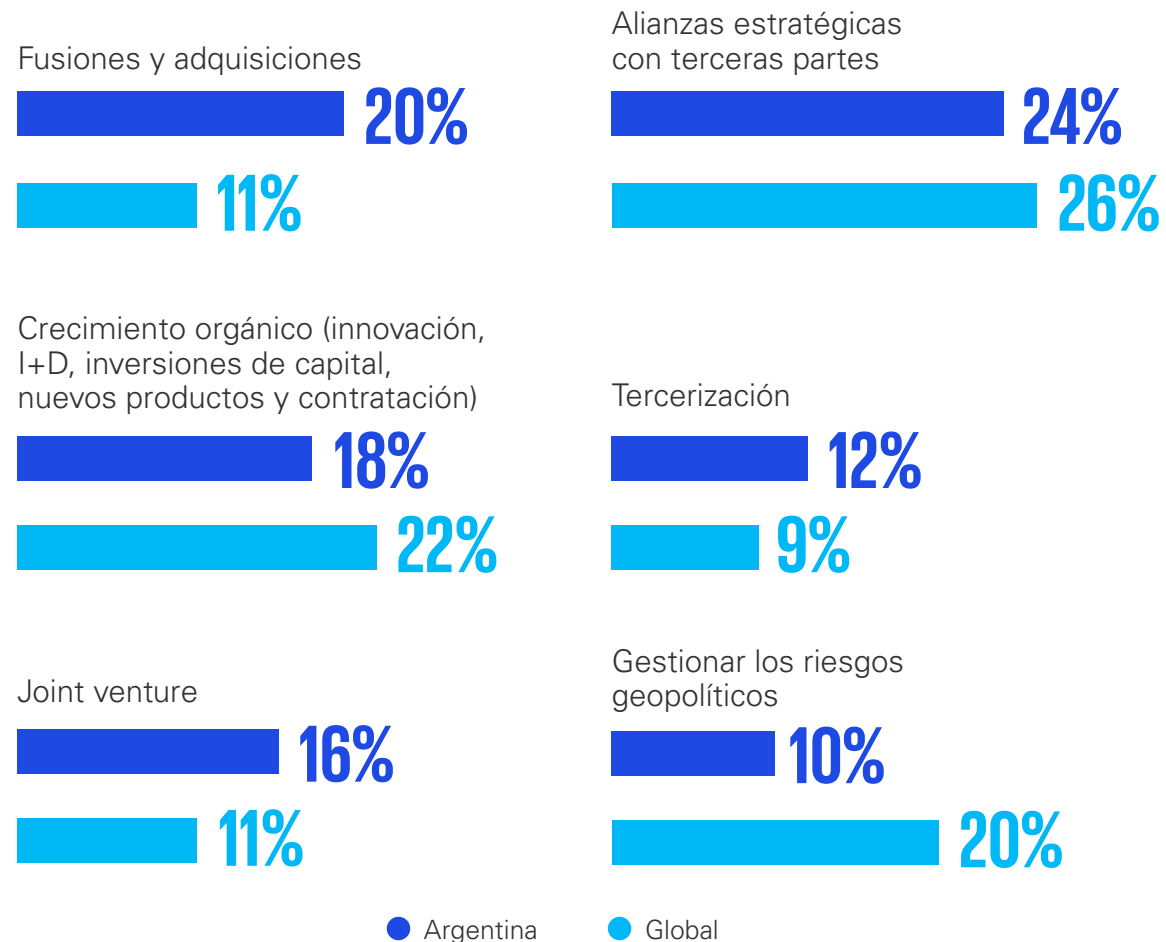
Como acciones claves para alcanzar los objetivos de crecimiento de sus compañías, durante los próximos tres años, la mayoría de los CEOs argentinos apuesta a potenciar estrategias y acciones operativas inorgánicas, basadas en alianzas estratégicas con terceros (24%) y fusiones y adquisiciones (20%). En este sentido, los directores ejecutivos nacionales y, en promedio, los de la región sudamericana, muestran un mayor apetito por F&A respecto del promedio global, que se ubica en 11%.

El 44% de los CEOs locales sostienen que sus organizaciones llevarán adelante una estrategia moderada de adquisiciones y fusiones en los próximos tres años, algo por encima del promedio global, y el 42% se inclinará por una política más agresiva que tenga mayor impacto en la organización.

Para afrontar un contexto geopolítico complejo y una potencial economía global en recesión, los CEOs locales han encarado estrategias o planean hacerlo en un futuro cercano:

- **70%** dice haberse enfocado en aumentar la productividad.
- **58%** manifiesta que su compañía ha ido poniendo en práctica acciones que le permiten diversificar su cadena de abastecimiento.
- **52%** ha reconsiderado inversiones estratégicas.
- **48%** ha reducido márgenes de ganancia.

¿Cuál de las siguientes estrategias será la más importante para lograr los objetivos de crecimiento de su organización en los próximos tres años?



Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook



Amenazas y retos

Hoy, los temas principales que preocupan a los CEOs son disímiles e incluyen la incorporación de tecnologías emergentes y disruptivas, los factores económicos -tales como las crecientes tasas de interés, la inflación y una posible recesión- las consecuentes dificultades con la cadena de suministro y demás aspectos operacionales.

Respecto de esto último, ya desde el año pasado, los ejecutivos han buscado alternativas para diversificar las fuentes de insumos agregando nuevas ubicaciones, a fin de estar preparados ante problemas de abastecimiento actuales o futuros.

Por otra parte, el 70% destacó otros factores cruciales que esperan tendrán un impacto importante en sus organizaciones: el optimismo pospandémico y la resiliencia, lo mismo que el acceso a capital para realizar nuevas inversiones y cumplir con los compromisos ESG. La estrategia de transformación digital que adopten también asume especial significación en el futuro de las compañías, de acuerdo al 68% de los directores ejecutivos.

Ante un contexto en tensión, el 80% de los consultados de Argentina indicó, además, que será esencial la habilidad para mantener el talento en el marco de las presiones de la inflación y el aumento del costo de vida, por lo cual cobra especial relevancia el desarrollo de una propuesta de valor para los empleados.

La resiliencia de las compañías, como factor esencial en el mundo de los negocios, es ampliamente valorada por los CEOs y, a seis meses vista, el 82% dijo confiar en esa cualidad para que la empresa pueda crecer y el 80% lo hizo extensivo a su sector. Una menor confianza le otorgan a la resiliencia de su país (70%) y menor aún a la de la economía global, con 60%. Este último porcentaje representa 13 puntos menos que la confianza registrada en el promedio global y 9 respecto de la de los de la región sudamericana.

88% de los CEOs locales prevé que su organización verá incrementar sus ingresos entre 0,01% y 4,99% anual en los próximos tres años, una cifra que supera en 14 puntos a la de 2021.

Para los próximos seis meses, entre los CEOs locales:

82%

confía en la resiliencia de su compañía

80%

confía en la resiliencia de su sector

70%

confía en la resiliencia de su país

60%

confía en la resiliencia de la economía global

Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook



Acechanzas recesivas

La diferenciada percepción local con relación a la global se aprecia, en especial, en la lectura que se hace de los temas vinculados a la geopolítica y los frentes externos que, tras la salida de la pandemia, pasaron a ocupar un lugar destacado entre los grandes desafíos de las compañías y las principales preocupaciones de sus líderes.

Mientras que menos de un tercio (28%) de los CEOs argentinos y sudamericanos prevé que en los próximos doce meses la economía entre en un contexto recesivo, un 86% de los pares globales anuncia una recesión en ciernes.

De todas maneras, en el supuesto de que la recesión finalmente se concrete, para el 50% de los máximos directivos locales, ésta no será ni leve ni corta, en contraposición a lo que piensa el 58% de los pares globales, quienes consideran que será ligera y pasará rápido.

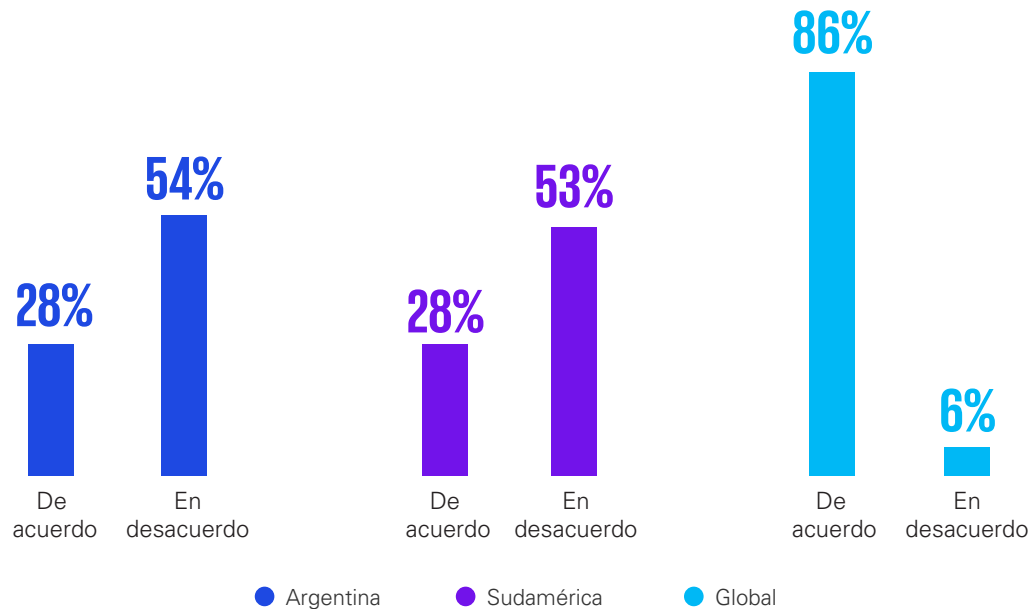
En tanto, unos y otros coinciden en que una potencial recesión tendría efectos nocivos en los negocios y dificultaría el proceso de recuperación pospandémico. Para el 60% de los ejecutivos locales, alteraría sus planes de crecimiento a tres años, lo cual redundaría en una reducción de ganancias de hasta 5%, según el 40% de los consultados, y entre 6% y 10%, para otro 46%.

Para el 60% de los ejecutivos locales, una recesión global alteraría sus planes de crecimiento a tres años, lo cual redundaría en una reducción de ganancias de hasta 5%, según el 40% de los consultados, y entre 6% y 10%, para otro 46%.

Del impacto negativo de un potencial contexto recesivo dependerá, asimismo, la suerte que corra el mercado laboral en los próximos seis meses, ya que la hipótesis planteada por el 48% de los CEOs consiste en considerar la reducción de la base de empleados de su nómina e inclusive el 42% podría implementar el congelamiento de nuevas contrataciones, si el escenario lo impone.

Además, tanto los procesos de digitalización como la consecución de los objetivos de ESG se ven afectados por la posibilidad de una recesión. Aunque en menor medida que sus pares globales (77%), el 62% de los líderes argentinos dice haber pausado o reducido su estrategia de transformación digital (30%) o que planea hacerlo en los próximos seis meses (32%), mientras que la mayoría asegura que ya ha pausado o reconsiderado sus esfuerzos ESG (40%), o prevé hacerlo próximamente (46%).

Considero que habrá recesión en los próximos doce meses



Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook



Adaptación a la geopolítica

Como se ha mencionado, el devenir de la geopolítica forma parte de los principales riesgos identificados, ante la perspectiva de una recesión generalizada, mayor inflación, suba de tasas de interés y repercusión del conflicto bélico en Ucrania en las relaciones comerciales, que tuvo como efecto, por ejemplo, el fin al comercio con Rusia, de acuerdo con lo revelado por el 66% de los CEOs argentinos.

Para afrontar el contexto actual y una potencial economía global en recesión, los CEOs han encarado estrategias o planean hacerlo en un futuro cercano. En este sentido, el 70% dice haberse enfocado en aumentar la productividad, a fin de contrarrestar los efectos negativos de una posible recesión, un 52% ha reconsiderado inversiones estratégicas y un 48% ha reducido márgenes de ganancia.

Además, el 58% asegura haber ya puesto en práctica acciones que le permitieron diversificar su cadena de abastecimiento, algo que se venía detectando en la medición de 2021. Respecto de este punto, el 42% identificó como principal estrategia para los próximos tres años el llevar a cabo un monitoreo más profundo de su cadena de abastecimiento (es decir, en su tercer y cuarto nivel) para anticipar mejor cualquier problema futuro, algo que fue considerado por menos de un tercio del promedio de sus pares sudamericanos y globales.

58%

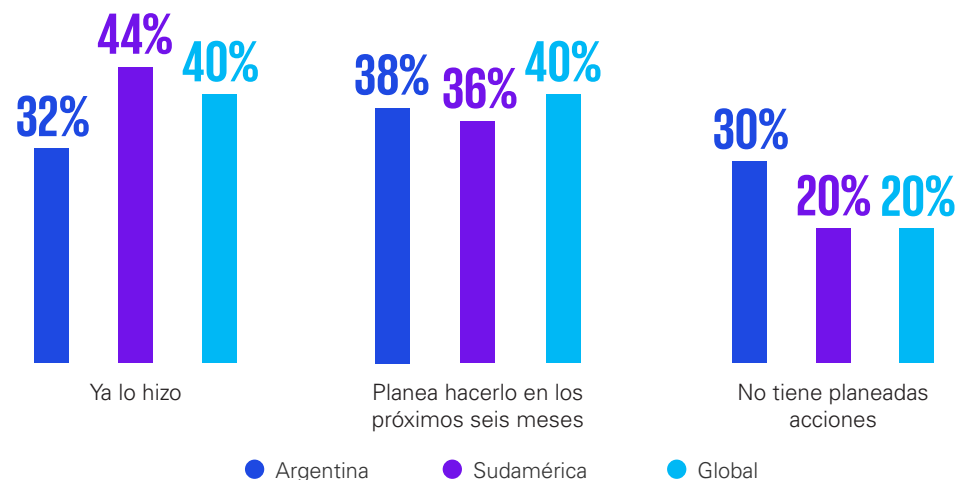
de los CEOs de Argentina aseguran haber puesto en práctica acciones que le permitieron diversificar su cadena de abastecimiento, algo que ya se venía detectando en la medición de 2021.

42%

identificó como principal estrategia para los próximos tres años el llevar a cabo un monitoreo más profundo de sus fuentes de insumos, para hacer frente a los problemas de suministro actuales o futuros.

¿Qué acciones ha realizado la organización y cuáles planea realizar en los próximos seis meses para ajustar su estrategia en respuesta a los desafíos geopolíticos?

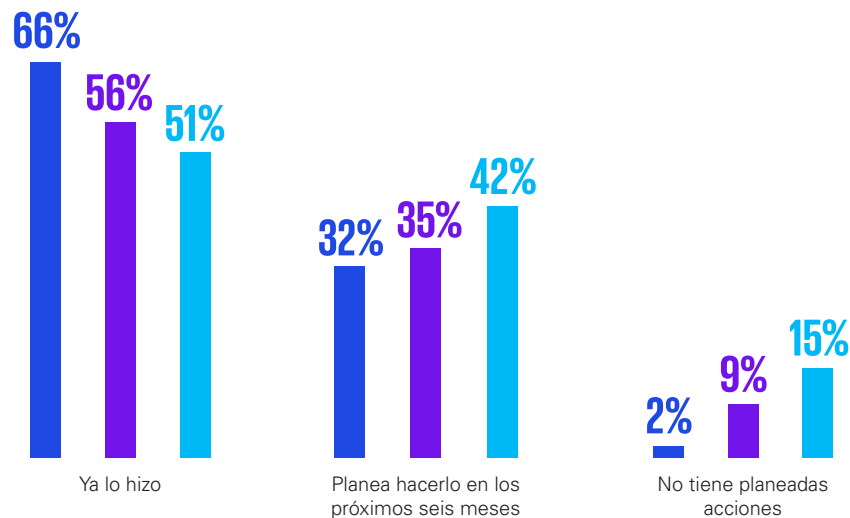
Pausar la estrategia de transformación digital



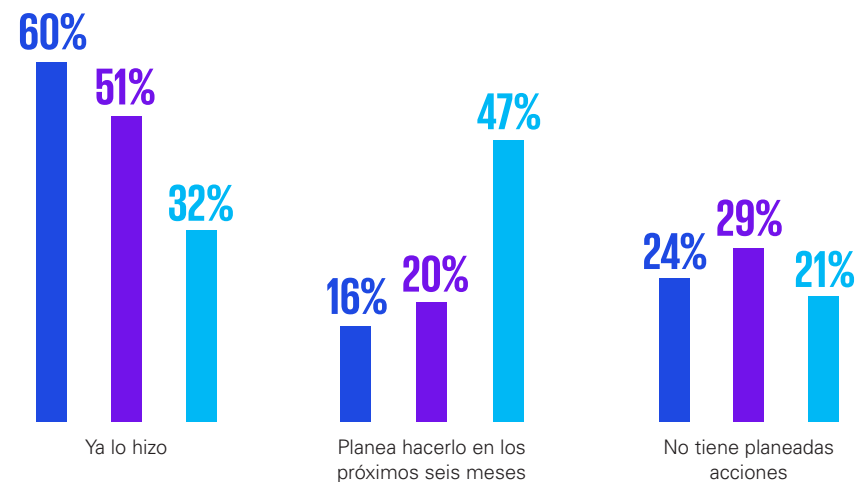


¿Qué acciones ha realizado la organización y cuáles planea realizar en los próximos 6 meses para ajustar su estrategia en respuesta a los desafíos geopolíticos?

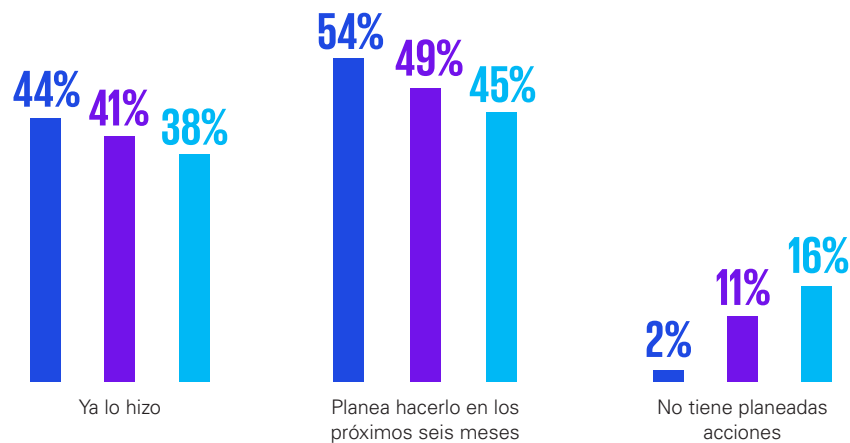
Discontinuar relaciones de trabajo con Rusia



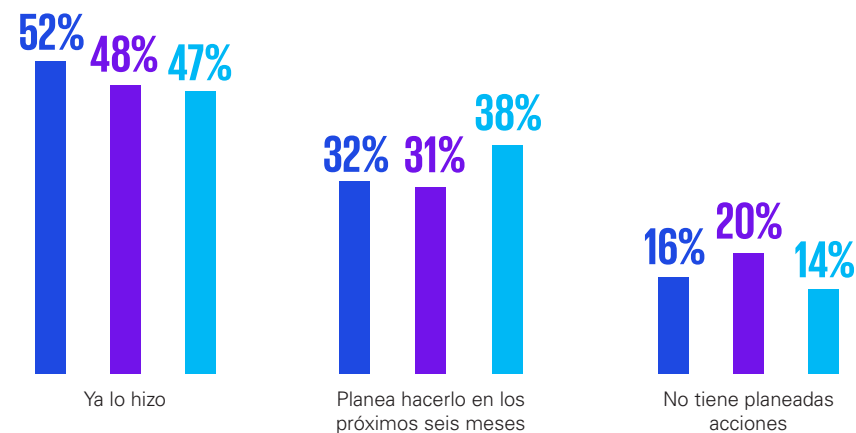
Diversificar la cadena de suministro



Transferir operaciones extranjeras a lo local o in house



Reconsiderar estrategias de inversión



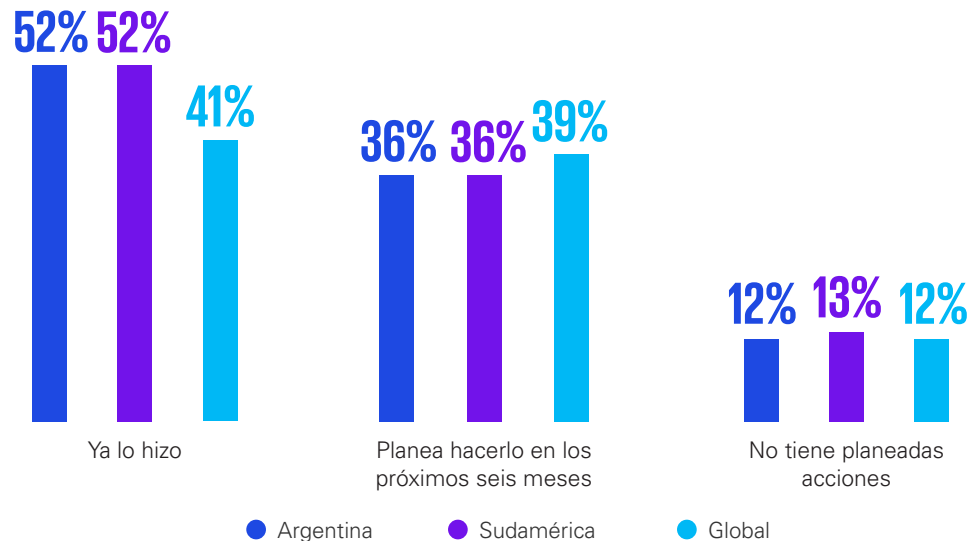
Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook

● Argentina ● Sudamérica ● Global



¿Qué acciones ha realizado la organización y cuáles planea realizar en los próximos 6 meses para ajustar su estrategia en respuesta a los desafíos geopolíticos?

Ajustar los procesos de gestión del riesgo a la luz del riesgo geopolítico



Para los próximos seis meses, el 54% de los CEOs argentinos consultados evalúan transferir localmente o *in house* operaciones que actualmente tienen en el exterior. Además, poco más de la mitad (52%) prevé gestionar los costos mediante aumento de precios, algo que 38% dice ya haber ejecutado.

Responsabilidad tributaria

La temática impositiva en general y la proximidad de la puesta en vigor del Impuesto Mínimo Global en particular no escapan a las preocupaciones de los líderes corporativos del mundo. Respecto de este último, el 68% de los CEOs locales declara su preocupación en relación a la consecuencia que su puesta en práctica puede tener sobre las metas

de crecimiento, algo que también ha declarado, en promedio, el 75% de los líderes de la región sudamericana y el 74% de los globales.

En términos generales, gran parte de los altos ejecutivos argentinos (62%) declaró que en su empresa siente una mayor presión para aumentar la información pública acerca de los impuestos globales aportados, aunque es menor que la que reportan sus pares globales (73%) y del promedio de la región sudamericana (78%).

Además, un 78% reconoce la existencia de un fuerte vínculo entre la confianza del público en su negocio y el alineamiento con los valores organizacionales del enfoque fiscal puesto en práctica.





Objetivos prioritarios de ESG

En los últimos años, fue arraigándose con fuerza un nuevo paradigma en el mundo de los negocios, que va dejando atrás la clásica concepción del “*business as usual*” y compromete a las compañías a repensar su propósito, para contribuir a enfrentar los principales desafíos sociales y ambientales del mundo.

Ante estas nuevas demandas de los inversores, los Gobiernos y la sociedad en general, también se profundizó la puesta en práctica de estrategias corporativas con base en criterios ESG (que incluyen cuestiones vinculadas al efecto sobre el ambiente, la sociedad y la gobernanza corporativa) a fin de generar un impacto positivo en los distintos ámbitos.

Para los líderes de las organizaciones, el propósito corporativo es un factor poderoso, tanto para mejorar los aspectos económico-financieros como los intangibles, que fortalecen el desempeño de la compañía y la posicionan como marca empleadora.

El propósito como estrategia

En este sentido, el 94% considera que el propósito es central en la construcción de relaciones con los clientes, el fortalecimiento de los compromisos y la propuesta de valor para los empleados, en el impulso de la cultura y el

comportamiento y, por todo esto, en la mejora del rendimiento de los accionistas. Estos porcentajes son entre 10 y 15 puntos más altos que los verificados en el promedio global, lo cual muestra el valor que los ejecutivos locales otorgan al propósito corporativo.

En cuanto a las estrategias ESG y de impacto positivo de la operación, si bien más de la mitad de los ejecutivos argentinos consultados (54%) considera que su puesta en práctica mejora el desempeño financiero de las compañías, un todavía alto porcentaje (42%) sostiene que lo reduce, cifra que contrasta con el relativamente bajo 17% del promedio global y que indica que aún falta trabajar en este aspecto clave.

La importancia que los CEOs le otorgan a las estrategias ESG y de impacto positivo de la operación se ve reflejada en el alto porcentaje (86%) que coincide en que temas como la desigualdad de ingresos y el cambio climático representan una amenaza para el crecimiento y la creación de valor a largo plazo.

De todas maneras, el tenso contexto geopolítico y sus consecuencias han afectado temporalmente la consecución de los objetivos propuestos, algo que fue identificado por el 66% de los CEOs argentinos y también por el 74% de los globales y el 79% de los de la región sudamericana.

94%

de los líderes de Argentina consideran que el propósito corporativo es central para las relaciones con los clientes, la propuesta de valor para los empleados y para mejorar los rendimientos de los accionistas.

Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook

86% de los altos ejecutivos locales coinciden en que temas como la desigualdad de ingresos y el cambio climático representan una amenaza para el crecimiento y la creación de valor a largo plazo. Sin embargo, el tenso contexto geopolítico y sus consecuencias han afectado temporalmente la consecución de los objetivos propuestos (66%).

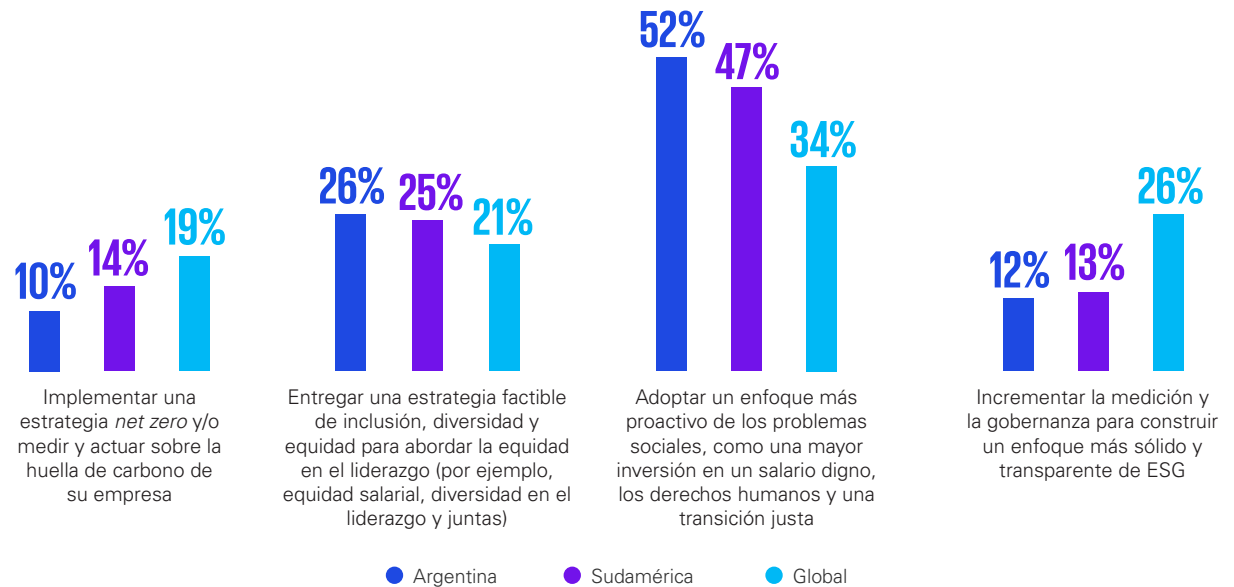


Reacomodamientos y alertas

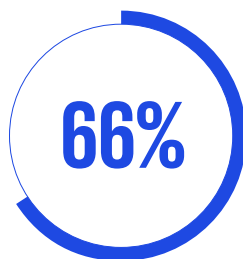
La puesta en práctica de las estrategias ESG no está libre de desafíos y se enmarca en un contexto de alta tensión para el mundo de los negocios. En este marco, según el 52% de los CEOs locales, es fundamental adoptar un enfoque más proactivo de los problemas sociales, como ser una mayor inversión en un salario digno y los derechos humanos, a fin de lograr la real implementación de los objetivos pautados; algo que entre sus pares globales es considerado por el 34% de los consultados. También para el 38% de los líderes de la Argentina es importante identificar y medir estos objetivos, de manera de poder mejorar las estrategias en función de los datos obtenidos, un tema que fue valorado solo por el 11%, si se tiene en cuenta el promedio global.

Como participantes relevantes de la sociedad, los líderes corporativos consideran que tanto ellos, a título personal, como sus empresas tienen un rol importante en la contribución a la mejora del ambiente y la sociedad, y en cooperar en la solución de los grandes desafíos del mundo.

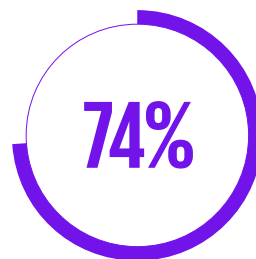
En tres años, ¿cuál cree que será el factor clave para acelerar la estrategia ESG de su empresa?



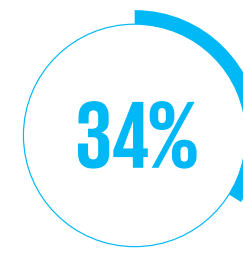
Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook



de los CEOs nacionales aseguran que las personas esperan que las compañías actúen proactivamente y se involucren en temas cruciales, como la inclusión, la diversidad, la equidad, el cambio climático y la justicia social.



considera que el escrutinio de las partes interesadas sobre el desempeño en temas ESG, como la diversidad de empleados, la equidad de género y los impactos climáticos, continuará acelerándose.



crea que la dificultad o el mayor costo de conseguir financiamiento es el principal riesgo que representa el no cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas, en cuanto a ESG.



Por su posición estratégica y sus recursos, tienen la posibilidad de colaborar con los Gobiernos en la búsqueda de soluciones a los desafíos globales más apremiantes, algo en lo que concuerda el 66% de los CEOs argentinos.

En épocas cada vez más complejas, también el 66% asegura que las personas esperan que las compañías actúen proactivamente y se involucren en temas cruciales, como la inclusión, la diversidad, la equidad, el cambio climático y la justicia social, sobre todo a medida que disminuye la confianza de la población en sus Gobiernos.

Además, el 74% considera que el escrutinio de las partes interesadas sobre el desempeño en temas ESG, como la diversidad de empleados, la equidad de género y los impactos climáticos, continuará acelerándose. En particular, la demanda de los inversores es un factor relevante y, en este sentido, el 34% cree que la dificultad o el mayor costo de conseguir financiamiento es el principal riesgo que representa el no cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas, en cuanto a ESG.

Comunicación de desempeño ESG

Dado que el modelo de negocios enmarcado en el triple impacto, social, ambiental y económico es una de las principales demandas de los inversores y de la sociedad en general, la comunicación del desempeño en ESG es clave para las compañías. Con porcentajes similares a los registrados en la medición de 2021, el 76% de los CEOs considera que existe un interés de los *stakeholders* en profundizar y brindar mayor transparencia sobre las temáticas de ESG, principalmente por parte de los inversores institucionales, que son quienes más

exigen y presionan a las compañías en este tema, según el 42% de los consultados.

En este sentido, las compañías deberán trabajar para dar cuenta de esta demanda ya que, para el 28% de los directores ejecutivos nacionales, los reportes ESG aún carecen de la exactitud y precisión con la que cuentan los informes financieros. Siguiendo esta línea, el 70% espera confiar cada vez más en la verificación externa de sus datos ESG para cumplir con las expectativas de las partes interesadas en torno a la consistencia y solidez de los informes de sustentabilidad, porcentaje que descendió respecto de 2021, año en que sumó 86%.

Otro punto central para lograr una comunicación efectiva es la articulación de una historia de ESG convincente, algo en lo que concuerda el 30% de los CEOs locales.

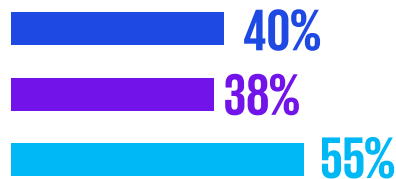
70%

de los ejecutivos locales indican que para cumplir con las expectativas de las partes interesadas / inversores en torno de informes de sustentabilidad consistentes y sólidos, espera confiar cada vez más en la verificación externa de sus datos ESG.

Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook

Dado que la reputación de la empresa está estrechamente ligada a tener un director ejecutivo de confianza, los líderes están dispuestos a tomar las siguientes medidas para demostrar su integridad personal:

Tomar una posición sobre un tema política o socialmente polémico, incluso si mi junta directiva estaba preocupada por los riesgos de tomar una postura pública.



Dejar de invertir en una parte rentable del negocio que estaba dañando nuestra reputación.



● Argentina ● Sudamérica ● Global

Fuente: KPMG 2022 CEO Outlook



¿Cuál cree que es la mayor barrera para las corporaciones globales de cara a lograr el cero neto o ambiciones climáticas similares?

28%

Falta de soluciones tecnológicas apropiadas.

18%

Falta de habilidades y *expertise* para implementar las soluciones.

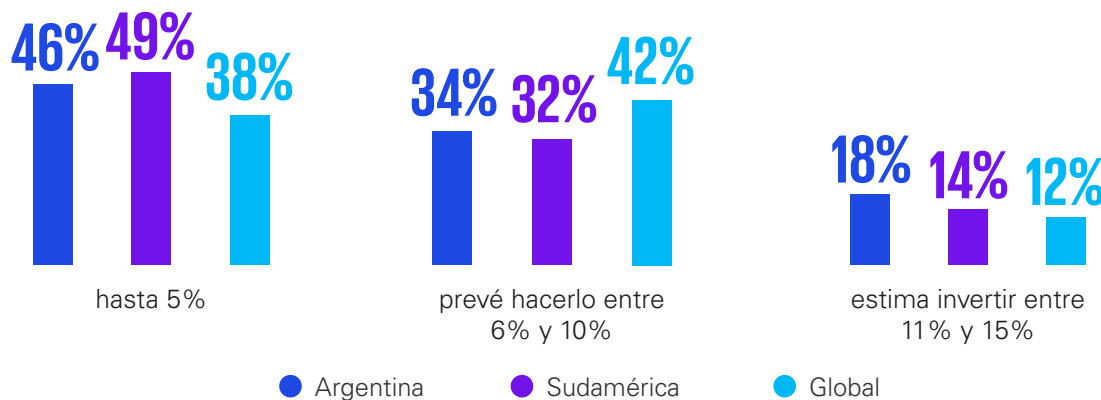
24%

Falta de gobernanza/controles internos para hacerlo operativo.

16%

La complejidad de la descarbonización en las cadenas de abastecimiento.

¿Qué porcentaje de los ingresos de su compañía prevé invertir en programas que permitan que su organización sea más sostenible?



Género, diversidad e igualdad

La diversidad, la equidad y la inclusión son temas relevantes en la sociedad y están presentes en la agenda de las compañías. Los ejecutivos saben que las organizaciones diversas e inclusivas tienen mejores resultados y que se posicionan mejor como marca empleadora. Y además, en su mayoría (56%), consideran que el seguimiento de los *stakeholders* respecto del desempeño de las organizaciones en cuanto a diversidad continuará aumentando en los próximos tres años, por lo cual, deberán avanzar en este sentido.

En esta misma línea, el 84% de los directores ejecutivos sostiene que lograr la equidad de género en la alta gerencia ayudará a garantizar las ambiciones de crecimiento e idéntico porcentaje opina que, como líderes de las organizaciones, tienen la responsabilidad de impulsar una mayor movilidad social.

56% de los CEOs de Argentina consideran que el escrutinio del desempeño de diversidad de las organizaciones continuará aumentando en los próximos tres años y deberán avanzar en este sentido.

84% cree que lograr la equidad de género en la alta gerencia ayudará a garantizar las ambiciones de crecimiento e idéntico porcentaje asume la responsabilidad de impulsar una mayor movilidad social.



Tendencias digitales y trabajo

Entre los CEOs argentinos, el avance de todo lo relacionado con la digitalización y la conectividad en la empresa no ha sido identificado como un factor relevante y solo el 8% lo ha mencionado como importante para la evolución del negocio, un dato que contrasta con la visión de sus pares globales y sudamericanos, entre quienes el 25% y el 23%, respectivamente, lo consideran como prioritario.

Así y todo, el 76% de los líderes argentinos sostienen que cuentan con una estrategia agresiva de inversión digital destinada a asegurar el estado de pionero o seguidor rápido y admiten la necesidad de ser más veloces para cambiar la inversión a oportunidades digitales y desinvertir en aquellas áreas donde se verifica la obsolescencia digital, porcentajes que en la medición de 2021 ascendían a 88%.

Como todo cambio, el camino es sinuoso y requiere de allanarlo para transitar el proceso de mejor manera, a fin de lograr los resultados deseados. Así, en este caso en particular, el 80% se inclina por abordar primero el agotamiento generado por la transformación digital acelerada en los últimos dos años, por efecto del confinamiento, y recién después continuar el proceso de digitalización.

Para llevar adelante una estrategia digital exitosa, el 72% considera críticas las nuevas alianzas que se vayan a constituir y la rapidez con que se ejecute la transformación, ya que es fundamental en la competencia por el talento y los clientes.

En este sentido, las prioridades de inversión para lograr los objetivos de crecimiento y transformación se concentran en la compra de nueva tecnología (50%) y en generar las habilidades y capacidades necesarias en la fuerza de trabajo (50%).

Para avanzar en la digitalización, los directores generales locales consideran crítico constituir nuevas alianzas (72%) y ejecutar con rapidez la transformación (76%), debido a la creciente competencia por el talento y los clientes.

De todas maneras, las tres cuartas partes de los líderes argentinos (74%) dice estar conforme con la etapa en que se encuentran en cuanto a la transformación digital y que, por lo tanto, prefieren asignar recursos de inversión a otras áreas.

Estos puntos son, precisamente, dos de los principales frenos para avanzar en la transformación digital que identifican los CEOs argentinos: la decisión sobre las tecnologías adecuadas (68%) y la necesidad de contar con personas que tengan las habilidades adecuadas para gestionar el despliegue estratégico y operativo (58%). También lo es el gestionar el impacto cultural en la organización (64%) y, en relación con esto, asegurarse de que los empleados adopten y mantengan nuevas formas de trabajar (54%).

El manejo de los riesgos y el *compliance* de la transformación es también una limitante, para el 58% de los líderes locales.

76% de los líderes argentinos sostienen que cuentan con una estrategia agresiva de inversión digital para mantenerse a la vanguardia y admiten la necesidad de ser más veloces para cambiar la inversión a fin de lograr oportunidades digitales.



Los CEOs identifican como principales frenos para avanzar en la transformación digital:

68%

decidir cuáles son las tecnologías adecuadas.

58%

manejar los riesgos y el *compliance* de la transformación.

64%

gestionar el impacto cultural en la organización.

56%

entender qué es “lo bueno.”

58%

contar con personas que tengan las habilidades adecuadas para gestionar el despliegue estratégico y operativo.

48%

medir y reportar los beneficios.





Estrategias ante el ciberdelito

Con la digitalización en crecimiento acelerado, el ciberdelito se convierte en un riesgo de alto impacto, a lo cual se suma la preocupación respecto de eventuales ciberataques, producto del tenso contexto geopolítico.

En este escenario:

- El 84% de los CEOs argentinos indican que su empresa considera fundamental una estrategia cibernética sólida para generar confianza con las partes interesadas claves y como fuente potencial de ventaja competitiva, esto es, 4 puntos menos que en la medición 2021 (88%).
- El 88% opina que construir una cultura de seguridad cibernética es tan importante como crear controles tecnológicos.
- El 72% cree que una estrategia cibernética sólida es fundamental para generar confianza con las partes interesadas claves.
- El 68% indica que el ecosistema de socios y la cadena de suministro es tan importante como construir las defensas cibernéticas de la propia organización.

70% de los directores ejecutivos de Argentina consideran que, en los próximos tres años, la mayor parte de los empleados corporativos que antes de la pandemia hacían el tradicional trabajo "de oficina" volverán al entorno laboral del edificio corporativo.

84%

de los CEOs locales indican que su empresa considera fundamental una estrategia cibernética sólida para generar confianza con las partes interesadas claves y como fuente potencial de ventaja competitiva.

Ante esto, si bien un 86% de los ejecutivos locales afirma tener un plan preparado en sus organizaciones para hacer frente a un ataque de *ransomware*, por encima inclusive del promedio global (72%), son menos los que dicen estar bien preparados para enfrentar un potencial ataque en general (60%) y un relativamente alto 20% admite estar poco preparado para dar respuesta efectiva ante un ciberataque.



El futuro del trabajo remoto

Luego de la experiencia de la crisis sanitaria, el trabajo remoto -principalmente el modelo híbrido- se impuso en las organizaciones. Para más de la mitad de los CEOs argentinos consultados, esta modalidad tuvo impactos positivos principalmente en cuanto a productividad (58%), lo cual no ha sido igualmente percibido por el promedio de los líderes globales (44%) y menos aún de la región sudamericana (37%). En términos de colaboración e innovación (56%) y de contratación (54%), los esquemas de trabajo a distancia o que combinan presencialidad con actividades remotas también son ponderados de manera positiva por los líderes argentinos consultados.

A pesar de ello, el 70% de los CEOs de Argentina, el 63% de los de la región sudamericana y el 65% de los líderes globales consideran que, dentro de tres años, el entorno de trabajo para los empleados corporativos cuyas funciones -previo a la pandemia- se basaban tradicionalmente en la oficina, volverá a ser en el edificio corporativo.



Visión de los CEOs





Gabriela Aguilar

Gerente General para Argentina y Vicepresidente para LATAM de Excelerate Energy

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

Al ser Excelerate una empresa de Energía debimos readaptar nuestra estrategia de negocios al nuevo contexto geopolítico, que es el que principalmente ha tenido impacto sobre nuestras operaciones. En un contexto como el actual la palabra clave es flexibilidad. Rumbo estratégico claro y flexibilidad, para sostener la ruta en medio de la tormenta y sortear con éxito los desafíos que se presentan.

Vivimos en un mundo en permanente cambio, de modo que eventos como estos tienen que estar siempre en el cálculo de las empresas. La actividad que desarrollamos a nivel global hace que tengamos la posibilidad de prever algunos de estos escenarios y actuar conforme a ellos. Hoy asistimos a una demanda mayor de nuestros servicios y estamos expandiendo nuestras capacidades y ampliando nuestras soluciones de GNL con más buques y nuevos servicios, para que los países puedan tener a mano más y mejores herramientas que les permitan garantizar su seguridad energética al menor costo posible.

Perspectivas a futuro

Creemos que la situación geopolítica global y la transición de los países hacia las energías

limpias harán que se sostenga la alta demanda de nuestros servicios de regasificación en los próximos años. En cuanto a Argentina, vamos a acompañar al país en su política de estado de desarrollar sus recursos y convertirse en un actor global de primer orden en materia de energía. Lo vamos a hacer garantizando la seguridad energética y acompañando los proyectos de infraestructura que le permitan optimizar el suministro de gas a nivel local y exportar.

Cadena de suministro

Los eventos de los últimos años pusieron de relieve el valor de la flexibilidad y la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente a los nuevos entornos. Precisamente esa es la madera de la que está hecha Excelerate, una empresa pensada para brindar soluciones energéticas en entornos cambiantes y desafiantes. Nuestras unidades de regasificación abastecen de energía limpia a una decena de países en todo el mundo. En este nuevo contexto estamos ampliando nuestra oferta de servicios para ayudar a los países a optimizar sus recursos y encontrar la mejor educación energética que les permita garantizar el suministro al mejor costo posible y con la energía disponible más limpia.





Ciberseguridad

Como proveedor de infraestructura energética crítica para el país, debemos evaluar y mitigar nuestros riesgos cibernéticos para garantizar la continuidad de las operaciones. Hacemos esto a través de inversiones en hardware y software de ciberseguridad y capacitando continuamente a nuestros empleados para comprender y responder a las amenazas emergentes. La economía digital ofrece nuevas oportunidades para prestar servicios y comunicarse con los clientes y las comunidades. Debemos gestionar este crecimiento manteniéndonos alerta y fortaleciendo nuestra ciberseguridad.

Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

La innovación permanente es una de las claves para absorber mejor los impactos externos. En ese sentido, estamos mejorando nuestros procesos y la tecnología de nuestros buques para optimizar su eficiencia. La mayor demanda de nuestros servicios a nivel global es un estímulo también a continuar por este camino.

Captación y retención del talento

Estamos orgullosos de que el 100% de la tripulación de nuestros buques que operan en el país es de origen argentino. Y esto claramente no se logra de un día para el otro, porque cuando iniciamos nuestras operaciones aquí en 2008 el *expertise* necesario para operar nuestros buques era inexistente en el país. El logro es producto del trabajo de capacitación que realizamos en conjunto con los sindicatos marítimos y las academias navales. Hoy técnicos y profesionales argentinos formados en Excelerate navegan en nuestra flota internacionalmente.

ESG

Excelerate cotiza desde este año en el NYSE, de modo que ha adoptado para sí misma los estándares de calidad en materia ESG que requieren las instituciones financieras estadounidenses. Es un proceso que nos enorgullece y responde a los requerimientos de nuestros accionistas que se muestran cada vez más exigentes en este punto.

La gestión ambiental es parte integral de la cultura corporativa, las operaciones de flota y el sistema

de gestión de seguridad de la compañía. Estamos comprometidos a minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones en el mar, tierra y aire. El programa, las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos ambientales de Excelerate se centran en la minimización de emisiones, la gestión de residuos y agua, la reducción del consumo de energía y el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.

Además, estamos comprometidos en fomentar, cultivar y preservar una cultura de diversidad, equidad e inclusión (“DEI”). La suma colectiva de las diferencias individuales, las experiencias de vida, el conocimiento, la inventiva, la innovación, la autoexpresión y el talento de nuestros colaboradores ha sido esencial para nuestro éxito operativo y financiero a lo largo de los años.

En 2020, lanzamos un Consejo DEI de la cual soy parte, con representantes de cada oficina geográfica y área comercial funcional de la empresa. Este consejo trabaja en estrecha colaboración con nuestro departamento de recursos humanos y la alta gerencia para garantizar que las iniciativas de DEI respalden nuestros esfuerzos de reclutamiento, compromiso y retención.



César Alarcón

CEO y Vicepresidente ejecutivo para Latinoamérica de Pirelli

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

Nuestra amplia presencia internacional y nuestros 150 años de historia nos ayudan a afrontar momentos de volatilidad coyuntural encarando situaciones de crisis para buscar nuevos enfoques de oportunidades. Aprendimos que el contexto del mundo globalizado es dinámico con un efecto constante en la evolución de las variables. La adaptabilidad y vanguardia de Pirelli está representada por la búsqueda constante de las fronteras tecnológicas más avanzadas, el diseño y la armonía sustentable, marcando nuevas tendencias en todo el mundo.

Estos temas han impactado a todos los sectores de Sudamérica y del mundo. Esta no es la primera crisis que enfrenta Pirelli en el ámbito Sudamericano, presente hace más de 110 años. De manera general, son ciclos. Creemos en reforzar nuestro producto, el servicio y los valores estructurales de empresa para gestionar la volatilidad del escenario puntual. Seguimos haciendo lo que mejor sabemos hacer, neumáticos con alto contenido tecnológico para garantizar la seguridad de nuestros consumidores y creando valor para todos los grupos de interés asociados. Pirelli mira al futuro con un pie en el presente, favoreciendo el proceso de adaptación continuo y renovando los planes de inversión.

Perspectivas a futuro

Los próximos años requerirán una gran capacidad de adaptación en un contexto de fuertes vientos internacionales que favorecerán proyectos de regionalización de los mercados. El escenario macroeconómico de 2022 y las perspectivas de crecimiento económico global se desaceleran rápidamente en un escenario de inflación global inédita, aumentos de tasas de interés y conflictos geopolíticos que impactan en la cadena de abastecimiento.

Cadena de suministro

Pirelli en Sudamérica posee un modelo de negocios consolidado y particularmente basado en el *local-for-local* que favorece la gestión de un contexto global volátil. Preveemos un aumento +7% anual en la demanda mundial de neumáticos *high value* y la aceleración de tecnologías eléctricas que premian el alto contenido tecnológico de nuestros productos.

Ciberseguridad

No escatimamos esfuerzos, aumentamos la disponibilidad de recursos a través de la inversión en la prevención y refuerzo de nuestros sistemas de seguridad cibernéticos, mediante equipos de trabajo conectados a nivel internacional y favoreciendo acuerdos con entidades externas.





Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

Seguiremos invirtiendo porque somos una empresa innovadora que desarrolla y fabrica neumáticos usando las más altas tecnologías disponibles y que además busca nuevas herramientas que garanticen la sustentabilidad.

Captación y retención del talento

Todos los recursos que dedicamos a entender las nuevas dinámicas de consumo están también asociados a la evolución de las expectativas de nuestros colaboradores, ofreciéndoles un ambiente de trabajo equilibrado, con responsabilidad social y una *enterprise value proposition* para que nuestros talentos tengan espacio para abrir sus propios caminos, fortaleciendo la autonomía y los valores con los cuales nos identificamos.

ESG

En Pirelli, la sustentabilidad se encuentra en el centro de nuestra estrategia de negocios. Confirmamos en nuestro último plan industrial, la centralidad de un desarrollo socioambiental sostenible con metas concretas y desafiantes, alineadas también a los objetivos de desarrollo sostenible 2030 de las Naciones Unidas. Nuestras acciones de gestión se concentran en la aceleración de proyectos de innovación tecnológica y digital que favorezcan proyectos de sustentabilidad ambiental en armonía con la prestación de nuestros productos siempre priorizando la seguridad de nuestros consumidores.





Federico Elewaut

CEO de Citibank Argentina

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

Los temas geopolíticos que se registraron a lo largo de este último año impactan en la interacción de los mercados en general, pero en Citi, como banco global, tenemos el ejercicio de adaptarnos a las distintas alternativas que modifican las condiciones del sistema financiero. En cuanto a los aspectos climáticos y sanitarios, nuestra política Ambiental, Social y de Gobernanza rige la gestión de nuestro negocio, indicando el rumbo a seguir en cada proyecto.

Como banco, nuestro trabajo y valor agregado en la sociedad es: equilibrar situaciones volátiles para satisfacer necesidades crecientes y posibilidades de inversión de las empresas. Nuestro negocio radica en administrar los desequilibrios y la volatilidad para adaptarnos a esa circunstancia. Nos dedicamos a encontrar los medios para bajar la volatilidad a senderos más previsibles y estables para que nuestros clientes puedan tomar sus decisiones de negocio.

Perspectivas a futuro

Nuestras perspectivas para los próximos años son optimistas. Creemos que, en función de la actual configuración de escasez de energía y de alimentos, Argentina va a tener un lugar

preponderante que le permitirá explotar su capacidad tanto en términos de recursos naturales como de talento; llevar estas oportunidades potenciales a un estadio de prosperidad real es el rol de los bancos. Para eso hace falta financiamiento, por lo cual creemos que vamos a tener un rol más que relevante de aquí en adelante en aquellos países que, como el nuestro, van a tener una gran responsabilidad en el escenario mundial con la escasez que se va a producir a causa de los conflictos bélicos. Allí los bancos van a tener un rol de gran importancia para contribuir con el financiamiento de todos los programas de inversión que hagan falta para que la Argentina honre la responsabilidad que va a tener para con un mundo donde los alimentos y la energía van a ser más escasos.

Cadena de suministro

La industria financiera no sufre tanto la dependencia de la cadena de valor como otros rubros. Entendemos, no obstante, que estamos para dar apoyo a nuestros clientes para abordar este desafío, colaborando desde nuestro rol de financiador para ayudar a resolver las dificultades coyunturales. Citi cuenta con instrumentos financieros para los proveedores de nuestros clientes que los ayudan a enfrentar esta problemática.





Ciberseguridad

Durante la pandemia se acrecentó y aceleró el proceso de digitalización de la información para continuar brindándoles nuestro servicio a los clientes. La digitalización es un proceso que no solo implica escanear los formularios y su contenido, sino también la necesidad de adecuar los procesos operativos para su recepción. En este punto, los controles han ganado un absoluto protagonismo, exigiendo grandes transformaciones especialmente en lo relativo a la confidencialidad e integridad de la información.

Para ello, es importante que las áreas de negocio trabajen codo a codo con los especialistas en tecnología y seguridad informática, que brindan la capacitación necesaria para el uso de nuevas herramientas para validación de documentos firmados digitalmente, adecuación de los sistemas para el almacenamiento y transmisión de la información (por ejemplo: control de accesos, monitoreos continuos y resguardo de la documentación) y plataformas con las medidas de seguridad acordes a la sensibilidad de la información; todo lo antedicho debe producirse en un marco de total cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.

Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

Citi se ha caracterizado por tener siempre una visión a largo plazo, con el objetivo de mirar la marcha del progreso por encima de las coyunturas. En este momento la tecnología juega un rol trascendental en el sistema financiero y especialmente para nosotros, debido a que operamos como nexo entre el sistema bancario

y financiero tradicionales y las Fintech de mayor proyección en el país, las cuales recurren a nuestras soluciones a través de APIs (Interfaz de Programación de Aplicaciones) para realizar acciones automáticamente y en tiempo real. A su vez, estas soluciones digitales de Citi fueron las que permitieron a los clientes superar los desafíos financieros planteados por la pandemia. Con ese *expertise*, el ejercicio de costo-beneficio nos indica que la inversión en tecnología e innovación siempre traerá resultados positivos.

Captación y retención del talento

En general somos competitivos en el mercado y tenemos buenos salarios, Citi es una marca que atrae talento y seguimos consiguiendo buenos perfiles que están interesados en aplicar a nuestras filas. Podemos mencionar que el porcentaje de colaboradores que abandona el banco voluntariamente está en el orden del 3.16%, dato considerado como bajo en el mercado. Sí, hemos tenido algunas pérdidas de talento muy valioso para nosotros y vemos que, a raíz de la pandemia, los motivos de la renuncia tienen que ver en su mayoría con situaciones personales, como años sabáticos, migraciones, etc.

También hay una tendencia general en el mercado a que las compañías contra oferten a los talentos que consideran valiosos. En algunos casos, en nuestros procesos de entrevistas, se quedan con nosotros, pero en otros, la nueva propuesta es muy competitiva.

Por otra parte, en los procesos de selección nos hemos percatado del creciente interés de los entrevistados en el tema de la flexibilidad y

los días de trabajo presenciales. Citi volverá a la oficina 3 días por semana, por lo que estamos atentos al impacto que tendrá esa condición en la retención y atracción de nuevos talentos.

ESG

Citi es una empresa que se ha fijado metas medioambientales, sociales y de gobernanza por más de 20 años a pesar de las situaciones coyunturales. Los principios de ESG son consustanciales a nuestro negocio y forman parte del servicio que damos a nuestros clientes.

Entre las metas de Citi se encuentran el compromiso global de alcanzar una operatoria de 0 emisiones de carbono para 2030; el financiamiento de alrededor de USD 222 B para actividades de sustentabilidad en todo el mundo en 2020 y 2021, números que nos encaminan para cumplir la promesa de USD 1 trillion para 2030; además de otras acciones como el trabajo sostenido para eliminar cualquier rastro de gap en salarios debido a género o etnia; tema que se encuentra en los *scorecards* de los miembros del máximo comité ejecutivo, junto al cumplimiento de métricas sobre diversidad, finanzas ambientales y 0 emisiones de carbono.



Mauro Piva

CEO de Nova

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

El mercado de agro en argentina y en la región no se vieron afectados de manera significativa por el contexto que vive hoy el mundo. Nuestros productos fueron siempre demandados y esto hizo que nuestra política y proyecciones no hayan sido alteradas por la coyuntura. Por ende, los temas mencionados, desde mi punto de vista, no afectarán la dinámica de nuestro negocio, todo lo contrario. En algún punto pueden potenciarlos y presentar nuevas oportunidades.

Perspectivas a futuro

Las expectativas son muy positivas. Primero porque estamos con un plan de expansión regional sobre Brasil que hoy por hoy es el principal mercado mundial en el uso de tecnologías aplicadas al agro.

Cadena de suministro

Principalmente hemos padecido un fuerte aumento en los costos de principios activos que provienen de China, pero vemos que de a poco tienden a estabilizarse en el tiempo.

Ciberseguridad

Estamos permanentemente invirtiendo en personal capacitado y recursos que protejan la

información que generamos en nuestro día a día.

Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

Estamos convencidos de que la digitalización es el único camino que nos permitirá convertirnos en una empresa con una proyección regional en el segmento de agro y biotecnología.

Captación y retención del talento

Quizás el mayor desafío fue seducir a talentos jóvenes que quieran venir a vivir a una localidad pequeña como en la que estamos. En el rubro biotecnológico hay mucha demanda de profesionales con experiencia y eso hace que sea muy difícil encontrar personal calificado.

ESG

Nuestra empresa proyecta su estrategia de negocios teniendo a la sustentabilidad (ambiental, económica y social) como eje fundamental de nuestro desarrollo.

Estamos invirtiendo fuertemente en estos tres ejes tratando de cumplir con el objetivo que nos hemos planteado de lograr una economía de carbono neutra para el 2024.





Guy Rodríguez

Presidente y Director Ejecutivo de Nissan para Sudamérica

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

En Nissan tenemos la capacidad de transformarnos ágilmente. En América del Sur, nos reinventamos y en un contexto que podría haberse interpretado como de “*wait and see*”, nosotros decidimos apostar por la manufactura local, anunciando inversiones, abriendo nuevos turnos de producción, generando más empleo, lanzando nuevos vehículos, renovando la propuesta de valor en los concesionarios, presentando nuevos programas de desarrollo y formas de trabajo para nuestros colaboradores, entre otras acciones. Por lo tanto, el propósito corporativo de Nissan (impulsar la innovación para enriquecer la vida de las personas) nunca ha sido más claro y afín a un contexto que plantea desafíos.

Definimos y ejecutamos una estrategia de producción, localización y exportación que promueve un negocio sustentable en el mediano/largo plazo independientemente de coyunturas puntuales. Las ventas en el mercado local sumados a nuestro perfil exportador a países como Argentina, Brasil, Chile y Colombia son pilares para nuestro crecimiento de la producción en Argentina. Es un trabajo colaborativo y de agenda positiva entre los sectores público-privado, del que Nissan América del Sur forma parte activa.

Perspectivas a futuro

Nissan continúa, a paso firme, su proceso de expansión y consolidación en América del Sur y lo seguirá haciendo en los próximos años. La región tiene un gran potencial para el desarrollo de nuestros negocios. La fortaleza de nuestra marca se potencia con una red de distribuidores cada vez más afianzada y los talentos de nuestra gente que con su pasión, espíritu desafiante y capacidades, promueven esta trayectoria de crecimiento. Nuestro sector sabe de la importancia de estar cada vez más cerca de sus clientes, para entender sus hábitos de consumo, sus necesidades y qué es lo que esperan en términos de experiencia, para poder identificar oportunidades y sumar valor agregado. Por eso, en nuestro caso, además, forma parte de nuestro Nissan Way y es uno de nuestros valores. Una comprensión significativa de las necesidades del cliente es fundamental para todas las funciones y empleados de Nissan, los aprendizajes que diariamente se obtienen, continuarán transformando nuestros productos y servicios.

Cadena de suministro

La industria automotriz, como tantas otras, se vio y ve impactada por la escasez de semiconductores y en su momento, por el cierre de Shanghái, así como la congestión logística en el mundo. Si





bien los efectos del bloqueo de Shanghái se han resuelto y el suministro de semiconductores está volviendo gradualmente a la normalidad está claro que enfrentamos desafíos para los que estamos preparados. En Nissan, esperamos recuperar la producción a medida que avanzamos, por lo que mantenemos la previsión de ventas anuales globales de 4 millones de unidades.

A la luz de esta situación, Nissan está operando y realizando mejoras continuas hacia un sólido plan de continuidad comercial:

- Prolongar el período de previsión de planificación para asegurar y estabilizar los suministros tanto en los fabricantes de semiconductores como en el extremo de los proveedores de nivel 1.
- También estamos considerando medidas que permitan un cambio rápido a piezas alternativas, como el desarrollo de nuevas piezas basadas en la utilización de semiconductores de uso general.
- Trabajo en conjunto con los proveedores para asegurar un cierto nivel de inventarios para mitigar el impacto en la producción de vehículos cuando surja el riesgo de escasez de semiconductores.

Ciberseguridad

En Nissan, entendemos que la seguridad la alcanzamos entre todos. Somos conscientes de que, más que nunca, la transparencia, la privacidad y la integridad de la información son valores esenciales para generar y mantener la confianza de todos nuestros públicos.

A nivel global, contamos con una Política de Seguridad de la Información compartida con las empresas del grupo en todo el mundo. Formulamos la Política básica sobre privacidad del cliente para garantizar un enfoque global unificado para el uso de sus datos y de la información de privacidad. Esta política garantiza que el manejo de la información sea consistente y se trate como un deber importante en todos los sitios de Nissan.

En este contexto, entrenamos frecuentemente a nuestros talentos para reconocer correos sospechosos y presionar el botón de *PhishAlarm* para automáticamente enviarlos a revisión de un equipo especializado en distinguir contenidos que puedan presentar riesgos a la seguridad.

También, estamos protegidos contra softwares maliciosos (*malware*) y contra la pérdida o robo de nuestros equipos corporativos, mediante herramientas de protección antivirus, la encriptación de la información y la herramienta *Data Loss Prevention* con la intención de obtener visibilidad sobre la potencial pérdida de información clasificada como datos confidenciales, personales o sensibles. Funciona con un agente instalado en la computadora que analiza los datos dentro de los archivos, para identificar la información dentro de ellos y en base a esta clasificación aplicando políticas que permitirán o no mover dichos datos fuera del entorno de IS/IT de Nissan.

Durante el año fiscal 2021 no hubo casos importantes de pérdida o filtración de información personal en ninguna empresa del Grupo Nissan, de igual modo seguimos atentos.

Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

Nissan tiene un compromiso duradero con América del Sur y ha invertido en la región de manera estratégica y continua. De hecho, hemos tenido grandes inversiones recientes y novedades referidas a innovación durante 2022, que impactarán en años venideros.

En abril de este año, anunciamos una inversión de hasta US\$250 millones para la fabricación de futuros vehículos en Brasil y la modernización de nuestra planta de Resende (Río de Janeiro, Brasil). Esta nueva inversión tuvo entre sus objetivos, el desarrollo de los procesos y know-how de ingeniería y automatización local, la localización de nuevos productos y la evolución de la infraestructura. En el mismo mes, confirmamos la futura implementación de un segundo turno (que ya está funcionando) para la producción de la camioneta Frontier, traducándose en 550 nuevos puestos de trabajo en la Planta Santa Isabel (Argentina). Esto nos brinda la oportunidad de duplicar nuestra producción anual de 25.000 a 50.000 unidades de manera de atender no solo el gran crecimiento de la demanda local, sino también mercados de exportación como Brasil, Chile y Colombia.

Otro ejemplo importante fue durante este agosto, en el marco de la Nissan Innovation Week que contó con speakers internacionales: con base en la visión de largo plazo: Ambición 2030, anunciamos que la revolucionaria tecnología e-POWER llegará a América del Sur a partir de 2023. La llegada de e-POWER, una tecnología propietaria de Nissan, a los mercados de la región, es una muestra más del compromiso de



nuestra marca por llevar a los clientes lo mejor de su portafolio y que seguimos impulsando el camino hacia la electrificación.

En Nissan, buscamos hacer un gran producto, impulsado por un gran servicio, por lo que nuestra transformación es constante. La actitud apasionada, desafiante e innovadora forma parte de nuestro ADN de marca, que nos lleva a continuar creando valor para contribuir a la sociedad de la movilidad del futuro a través de la innovación abierta con los intelectuales del mundo.

Captación y retención del talento

El principal desafío en la captación de talento podría resumirse en la percepción que puede existir sobre la industria automotriz: una industria más masculina y de tipo tradicional. Sin embargo, desde Nissan hemos sabido dar a conocer nuestra propuesta de valor, que desmitifica muchos de esos preconceptos.

En noviembre del año 2020, la Compañía desarrolló el *Way of Working (WoW) Program*, priorizando el bienestar de los empleados de la región, apostando a la flexibilidad y dando lugar a un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional. Así, Nissan fue la primera automotriz en la región en anunciar hasta un 80% de patrón de trabajo remoto, para el 100% de los empleados administrativos. De esta forma, en acuerdo con sus líderes directos, los colaboradores pueden elegir el formato híbrido que mejor se adapte a sus necesidades: concurrir cuatro, ocho y hasta doce veces al mes a la oficina, reservando su escritorio a través de una aplicación.

A su vez, creamos un ambiente de trabajo diverso e inclusivo, en donde toda persona pueda sentirse plena en su trabajo, siendo valorada y orgullosa de formar parte de este equipo. Estamos convencidos de que atraer al mejor talento –sin importar sus condiciones físicas, género, nacionalidad, edad u orientación sexual– se traduce en mayor creatividad y mejores formas de trabajo para un desarrollo organizativo exitoso. Contamos con grupos de empleados voluntarios de trabajo enfocados en empoderar a mujeres, personas LGBTQ+, diversas comunidades raciales y personas con discapacidad. Nuestra Carta Compromiso de Diversidad, Equidad e Inclusión, visible en todos nuestros espacios laborales y firmada por los equipos de liderazgo junto al Comité de empleados DEI, es un recordatorio diario de hacia dónde nos dirigimos.

En cuanto a la retención de talento, un desafío que tenemos es la demanda de ofrecer cada vez más propuestas de valor personalizadas para cada colaborador. En ese sentido, para nosotros es vital comprender sus necesidades e intereses, y estamos constantemente buscando posibilidades que los entusiasmen, les permitan crecer y se adapten a sus expectativas. A nivel interno, tenemos planes de desarrollo de carrera pensados para su crecimiento, así como programas de capacitaciones y *mentorship*. La escucha activa diaria y los resultados de la Global Employee Survey que realizamos anualmente, nos brindan inputs que luego se reflejan en planes de acción específicos.

ESG

Nissan continúa integrando la sustentabilidad en todos los aspectos del negocio para brindar las soluciones de movilidad y las prácticas organizacionales necesarias para lograr un mundo más limpio, seguro e inclusivo; asumiendo un compromiso público y transparente para lograr el objetivo de la neutralidad de carbono en todo el ciclo de vida de nuestros productos para el año fiscal 2050.

El compromiso con la sustentabilidad y los derechos humanos (centrados en las personas, vinculados al Propósito Corporativo) está incorporado en la visión a largo plazo de Nissan Ambition 2030, que tiene como objetivo crear un valor significativo más allá de la movilidad colocando la electrificación en el centro de su estrategia comercial y ampliando las posibilidades de los viajes y la sociedad.

La sostenibilidad es un pilar clave en el proceso de innovación, ya que respalda el crecimiento y el valor a largo plazo para todas las partes interesadas al tiempo que reduce el impacto en las personas, el planeta y la sociedad.

Nissan América del Sur hace eco de estos compromisos y anunció recientemente, por ejemplo, la llegada de su exclusiva tecnología e-POWER a la región, a partir de 2023. También cuenta con un Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión, compuesto por líderes y empleados voluntarios, que mes a mes unen sus esfuerzos para avanzar en estas temáticas. Para garantizar la transparencia y capitalizar el conocimiento de



organizaciones que impulsaran estos temas, la Compañía se adhirió, en todos los países que forman parte de Nissan América del Sur, a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP) promovidos por ONU Mujeres (UN Women) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para apoyar la igualdad de género. También firmamos una alianza con Pride Connection – la red de empresas comprometidas con la diversidad y que buscan ampliar sus redes de contactos para compartir, fortalecer e incentivar las mejores prácticas hacia la inclusión laboral de la comunidad LGBTQ+-. Además, en Brasil, nos sumamos al Instituto Identidades do Brasil (IDBR) para acelerar la promoción de la igualdad racial y adherimos al sello “Sim à Racial Equality”.

En junio de 2022, Nissan obtuvo la certificación Great Place to Work en Argentina, Brasil, Chile y Perú (los cuatro países de la región), donde los talentos de NSAM reconocieron cómo rediseñamos la 'experiencia del empleado' en Nissan Sudamérica a través de programas diferenciadores y propuestas, para que todos disfruten de un excelente ambiente de trabajo, donde puedan mostrarse tal y como son.





Marcela Romero

Gerente General de Electrolux para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

En Latinoamérica estamos acostumbrados a planificar en entornos económicos volátiles. Este último año ha sido algo más desafiante y ha requerido reanálisis y explicaciones más asiduas. Afortunadamente, el negocio de línea blanca en Argentina se mantiene con una proyección de crecimiento estable desde hace dos o tres años. Por lo tanto, nuestros planes de inversión no se han modificado sustancialmente.

Perspectivas a futuro

Electrolux hace varios años sostiene el pilar de la Sustentabilidad dentro de su Estrategia Global. Nuestro objetivo es lograr operaciones climáticamente neutras para 2030. De cara al futuro, también nos hemos comprometido con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas – Ambición de Electrolux Global de 1,5 °C – para cero emisiones netas en toda nuestra cadena de valor para 2050, en línea con el objetivo climático de 1,5 °C.

Cadena de suministro

Hace algunos años venimos trabajando en desarrollar proveedores locales para generar opciones sustentables en el mediano y largo plazo. Las restricciones de la pandemia de los

últimos años han exacerbado esa necesidad durante algunos meses, pero no han cambiado nuestros planes.

Ciberseguridad

Para Electrolux este tema es uno de los más importantes y prioritarios.

En palabras de nuestro Senior IT Manager para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia, Alex Bohorquez: “Para nuestra región uno de los objetivos era identificar las potenciales vulnerabilidades que tenemos ante un evento de ciberseguridad. Para eso contratamos en 2022 un *assessment* con una de las mejores consultoras de la región y como resultado de este estudio tenemos una hoja de ruta con acciones a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, estamos concientizando a nuestros usuarios con una serie de capacitaciones obligatorias sobre ciberseguridad que se deben tomar cada año, algunas de ellas relacionadas a *Fishing*, protección de datos, *Spear Fishing*, etc.”

Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

En Electrolux Argentina seguimos invirtiendo en tecnología para la mejora continua de los procesos tanto productivos como administrativos y comerciales; es así como en 2022 iniciamos el





cambio de ERP implementando SAP, uno de los mejores a nivel global y que nos permitirá estar más integrados con los procesos globales de nuestra compañía.

También estamos invirtiendo en mejorar la integración con proveedores y clientes a través de portales desarrollados por empresas de tecnología de Argentina. Para el próximo año, nos sumamos el desafío de implementar un nuevo CRM que nos permitirá dar respuestas y soporte más ágil a nuestros clientes y consumidores finales.

En paralelo, desde el año 2020 venimos trabajando en procesos de Industria 4.0 para digitalizar las líneas de producción de nuestra planta de la ciudad de Rosario.

Captación y retención del talento

En cuanto al reclutamiento de nuevos colaboradores para Electrolux, nuestro principal desafío estuvo relacionado a la alta volatilidad salarial de los últimos meses. Lo que nos obligaba muchas veces a repensar diferentes estrategias de compensación para cada caso puntual, tomando en cuenta si era antes de un incremento salarial pactado por la organización o en momentos de alta inflación.

Según nuestro HR Senior Manager, Pablo Ferrero, otro gran desafío que afrontamos estuvo vinculado al fit cultural de los potenciales candidatos. Venimos de 2 años donde las organizaciones han tenido que modificar su forma de trabajar. Se hizo crucial asegurar una cultura robusta y al mismo tiempo contratar candidatos

con los conocimientos académicos, el *background* necesario y con la suficiente flexibilidad propia de estos tiempos.

En cuanto a la retención de talentos, si bien nuestra rotación voluntaria es baja, y estamos dentro de los parámetros del mercado, los que deciden dejar nuestra empresa lo suelen hacer – en la mayoría de los casos – por cuestiones de coyuntura y emigrando hacia otras ciudades o incluso otros países, muchas veces, sin una nueva oportunidad concreta de trabajo.

ESG

Para Electrolux, ser líderes en sustentabilidad es un driver para el crecimiento, debido a que los consumidores, *retailers* y gobiernos están dándole cada vez más importancia y priorizando este tema. A nivel global, 2 de cada 3 consumidores están dispuestos a pagar un poco más por productos sustentables. Y 3 de cada 4 cree que la sustentabilidad es más importante que antes de la pandemia del COVID-19.

Tenemos la ventaja de ser los primeros en movernos, con el objetivo claro de seguir siendo pioneros de la sustentabilidad de la industria.

- En la década de 1990, fuimos la primera empresa de electrodomésticos en enfocarse en la sustentabilidad, y desde entonces ha estado en el centro de nuestra estrategia.
- El Grupo ha recibido varios reconocimientos por su labor en sustentabilidad y fue también en 2021 incluida en el *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World).

El marco *For the Better 2030* incluye áreas clave de sustentabilidad en las que Electrolux puede marcar la diferencia. Cubren todas las etapas de nuestra cadena de valor, desde I+D, proveedores (a través de nuestras propias operaciones y uso del consumidor) hasta el final de la vida útil de nuestros productos. Para más información sobre la sustentabilidad clave de Electrolux, áreas, objetivos y resultados consultá www.electroluxgroup.com/en/sustainability.



Eduardo Sorlino

Gerente General de Boehringer Ingelheim para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

El mayor desafío es administrar cuidadosamente nuestros costos de manera que podamos enfrentar de manera efectiva los desafíos macroeconómicos de la región, con especial énfasis y primer enfoque en lograr el equilibrio en Argentina, donde nuestro negocio enfrenta desafíos respecto a la aceleración de la inflación y la devaluación de la moneda local. Este equilibrio nos permitirá seguir priorizando nuestras inversiones en aquellas transformaciones que nos darán la oportunidad de ofrecer una experiencia de valor a los pacientes.

Todos estos temas del contexto tienen impacto y la industria farmacéutica y Latinoamérica no son la excepción. Gracias a tener una sólida estrategia y un equipo muy ágil para adaptarnos al contexto seguimos adelante con nuestros planes de lanzamiento de terapias innovadoras tanto para personas como para animales.

Perspectivas a futuro

Nuestro foco está puesto en analizar todos los caminos posibles para asegurar un mejor acceso a nuestras innovaciones a tantos pacientes que lo necesitan, en tantos países como sea posible.

Además del trabajo sinérgico con los pagadores, la atención permanente a los escenarios de prestación de atención médica y la accesibilidad equilibrada, ponderar los impactos presupuestarios aceptables serán factores importantes para avanzar.

La conclusión es que las empresas que mejor manejen estos temas serán quienes estarán bien preparadas para asegurar el mejor acceso de sus productos para los pacientes apropiados y en el momento en que lo requieran.

Cadena de suministro

Al inicio de la pandemia tuvimos grandes desafíos con la importación de productos, especialmente productos refrigerados o congelados de Salud Animal debido a la muy baja oferta de vuelos.

Afortunadamente, gracias al constante trabajo de los equipos locales; y la afinada colaboración con los equipos globales pudimos superar esos desafíos.

A nivel económico, en toda nuestra operación, enfrentamos significativos aumentos de los costos de fletes Internacionales, a niveles de más del 30% entre 2020 y 2021. Recién en el tercer trimestre de 2022 la curva de incremento de costos logísticos parece empezar a estabilizarse.





Ciberseguridad

Boehringer Ingelheim cuenta con un equipo global llamado CISOC organizado por *timezones* que monitorea constantemente los posibles ataques que pueda recibir la compañía. Por otro lado, es continua la capacitación y el *awareness* de los usuarios sobre temas de *phishing*, robo de identidad y protección de la información a través de nuestras áreas de Information Protection & Security. Todas las aplicaciones y sistemas son monitoreados para contar con los últimos *patches* disponibles y así minimizar los riesgos. Desde el lado Web, existen equipos que monitorean y testean con ataques preventivos los sitios de la compañía para detectar agujeros de seguridad.

Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

Mantendremos siempre nuestra inversión en tecnología e innovación como un asunto prioritario. El core de la compañía es la innovación y la generación de valor a través de ella con el fin de mejorar la vida de personas y animales. Como parte de esta innovación, la tecnología y la digitalización resultan vehículos esenciales para poder entregar experiencias personalizadas, innovadoras y de real valor a todos nuestros pacientes, clientes, y por supuesto también a nuestros colaboradores.

Por eso en nuestra compañía, tanto a nivel global, como regional y local, la inversión en tecnología que nos permita estar cada vez más cerca de ellos es y será indispensable.

Captación y retención del talento

Los mayores desafíos tuvieron que ver con el hecho de tener que pensar estrategias diversas para las múltiples poblaciones y perfiles de colaboradores y candidatos. Dos negocios (salud Humana y Salud Animal) con mucho en común pero bien diferenciados desde lo técnico, dos centros de servicios de tecnología, finanzas y procesos de recursos humanos nos llamaron a ir flexibilizando y adaptando la oferta de la propuesta de valor; sin perder el ADN cultural de la compañía y priorizando a las personas en todas las decisiones. Como denominador común, a la hora de diseñar las experiencias, ha tomado gran relevancia el monitoreo constante de la oferta de beneficios y la orientación a la sostenibilidad.

ESG

El involucramiento de los colaboradores en actividades de impacto social y ambiental abona sin dudas el camino de la alineación del propósito personal con el propósito de la compañía, lo cual innegablemente suma atraktividad al valor de marca. Nuestro norte es transformar vidas hoy y para las generaciones futuras. Y en este sentido, Boehringer Ingelheim a fines del año pasado lanzó globalmente el programa *Sustainable Development for Generations* que viene, no solo a ordenar la cantidad de iniciativas que ya se venían activando a lo largo y ancho del planeta- y por supuesto también en Argentina-, sino a enfocarlas en cuanto a su impacto en la salud de la gente, las comunidades (con especial énfasis en las vulnerables) y el planeta. También,

y en parte impulsados por la escucha a nuestra misma gente que manifestaba a pesar de la crisis sus “ganas de ayudar”, lanzamos el Programa de Voluntariado con un éxito, entusiasmo y adherencia destacable.

Programas de Bienestar, rediseño de la oferta de beneficios, trabajo con emprendedores sociales en el marco de nuestra alianza *Making More Health*, foco en comunidades vulnerables, y demás acciones de impacto social no solo son parte de la estrategia ESG de la compañía sino una demanda natural de los actores internos y externos con los que llevamos adelante el negocio. Y a mi entender las crisis, muy en especial la pandemia que acabamos de enfrentar, lejos de restar importancia a estos temas; los ubican al frente de las prioridades como familia, comunidad y planeta.



María Eugenia Tibessio

Presidente de DuPont Argentina y Directora de Ventas LATAM Sur de Cyrel Solutions

Impacto de las tensiones geopolíticas y amenazas climáticas/sanitarias

En DuPont corremos con una ventaja. La empresa tiene más de 220 años de trayectoria en el mundo y más de 80 en Argentina por lo que ha atravesado muchísimas coyunturas de inestabilidad, imprevisibilidad e incertidumbre. Por esta razón, la experiencia de haber afrontado vaivenes varios nos ha permitido trabajar con expectativas y proyecciones, pero al mismo tiempo siempre atentos a los planes B. Asimismo es importante señalar que la compañía se ha caracterizado por la reinención constante de sus negocios y sus planes de desarrollo, contando con una rápida reacción a las proyecciones volátiles.

Estos cambios sin duda han afectado los planes, han ocasionado revisiones y replanteos y al mismo tiempo produjeron nuevos desafíos. Es habitual que las coyunturas geopolíticas den origen - también - a proyectos impulsados por la necesidad de superar las crisis. El tratarse de una empresa global con subsidiarias en todas las latitudes permite muchas veces poder dar respuestas desde otras regiones.

Perspectivas a futuro

En lo que respecta al negocio de Electronics & Industrial somos muy optimistas. El mundo de

la impresión de envases, principalmente para alimentos, el mundo de la electrónica y de los semiconductores está en constante desarrollo presentándonos impensadas y revolucionarias innovaciones.

Respecto del negocio de protección personal, saneamiento de agua, tecnología destinada al litio, entre otras industrias, también somos muy optimistas. Seguimos apostando al desarrollo en Argentina de la industria de Oil & Gas, como así también al de la fibra óptica, mercado en crecimiento como consecuencia de la pandemia. Cada uno de estos mercados está presentando nuevas oportunidades y desarrollo conjunto con los clientes. El trabajo en colaboración es la respuesta. Conocer las necesidades y trabajar juntos permite avanzar y desarrollar los productos requeridos en menor tiempo y asegurando las expectativas.

Cadena de suministro

Somos una compañía global, hemos podido afrontar los efectos de la guerra y de la pandemia cubriendo los requerimientos desde distintos lugares. No ha sido fácil porque todos identificamos nuestras necesidades como prioritarias, pero, definitivamente, quienes manejan los sistemas de suministro han sido muy profesionales y estratégicos a la hora de planificar el abastecimiento de las distintas plantas.





Ciberseguridad

A nivel global la empresa ha sufrido muchos intentos de ataques cibernéticos. En la organización local estamos protegidos gracias a todas las medidas que ha tomado la corporación, entre ellas los entrenamientos para estar alertas frente a las nuevas amenazas cada vez más sofisticadas.

Tecnología, digitalización, innovación y transformación empresarial

Como mencionamos anteriormente, la empresa tiene una gran trayectoria, desde su nacimiento se atravesaron innumerables crisis globales e incluso momentos de incertidumbre en los países donde tiene operaciones y/o actividades comerciales. Estas nuevas y no tan nuevas herramientas son clave para el desarrollo y competitividad de las empresas. La innovación, la IA, la digitalización, la tecnología y la big data serán fundamentales y marcarán la estrategia en el mundo de los negocios.

Captación y retención del talento

El trabajo del futuro, como se suele llamar, está lleno de desafíos para la gestión del capital humano. Desde hace unos años hemos notado los cambios de prioridades de las nuevas generaciones. Conocimos lo que los motiva e inspira y trabajamos para adaptar nuestra marca empleadora a fin de dar respuesta a estas nuevas exigencias del mercado. Hoy además, todos los integrantes de las organizaciones – más allá de las franjas etarias – se replantearon muchas cosas producto de la pandemia. Entre ellas, la búsqueda de un mejor balance entre el trabajo y la vida personal.

Hemos trabajado mucho en la actualización de los beneficios y en las adaptaciones necesarias para las distintas categorías de trabajo, desde la tradicional hasta las distintas instancias del trabajo híbrido.

Este formato híbrido acompañado de todos los recursos entregados para la implementación del full time *homebased* ha sido fundamental en estos tiempos. Asimismo, otorgar confianza y *empowerment* para el trabajo, reconocer el logro de los objetivos y las distintas ofertas de capacitación, entre otras acciones, han permitido que los empleados sigan valorando nuestra empresa.

ESG

La tradición relacionada con lo que hoy definimos como ESG es de larga data. La empresa siempre ha trabajado respetando los aspectos ESG y ha actuado de manera proactiva desarrollando iniciativas tendientes a producir impactos positivos.

El contexto actual nos desafía aún más a ser creativos en nuestras actividades en relación con el avance en términos de equidad e inclusión, por ejemplo. Creemos que hay muchas oportunidades para mostrar el compromiso de las empresas, para ser más integradoras y trabajar en el desarrollo sostenible.

Es fundamental gestionar de manera responsable, debido a que los beneficios impactan o impactarán el mundo que vivimos, el planeta que compartimos y, al mismo tiempo, la reputación de las empresas que gestionamos.

La agenda 2030 de la ONU tiene una mirada holística y cubre varios temas de desarrollo social, económico y de gestión sustentable de los recursos naturales. Ponemos mucho foco en algunas de ellas, en las que sentimos que podemos sumar al cambio. La pandemia no ha detenido el compromiso, todo lo contrario, ha ayudado a identificar necesidades tal vez un poco más ocultas. Por ejemplo, la relacionada con la salud mental y la importancia del balance.

También hemos avanzado en economía circular colaborando con el desarrollo del negocio de una emprendedora social a quien donamos pallets que utiliza para producir muebles. Ella comercializa artículos realizados con la madera de los pallets y también la desafiamos a que realice la estructura y mobiliario de un stand que tuvimos en una exposición de Envase. Terminada la feria los muebles fueron donados a una fundación y la estructura volvió a la emprendedora para poder reaprovecharlas. La participación sustentable con foco en la circularidad tuvo mucha repercusión entre clientes y proveedores y fuimos invitados por la cámara de empresas que hacen stands para compartir la experiencia.

Hoy más que nunca la creatividad debe desafiarlos porque las áreas identificadas por las metas de sustentabilidad 2030 son muy amplias y ofrecen muchas oportunidades de mejora.



Metodología y trabajo de campo

Sobre el CEO Outlook de KPMG

El estudio CEO Outlook 2022 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 tres años. La octava edición se llevó a cabo entre el 12 de julio y el 24 de agosto de 2022.

Esta última investigación realizada por KPMG Internacional ofrece una perspectiva única sobre el cambio de visión de los CEOs globales durante la recuperación pos COVID-19 y el inmediato conflicto en Europa del este que repercute en los mercados internacionales.

La encuesta incluyó a líderes de 11 mercados claves (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.

El CEO Outlook 2022 se basa en las perspectivas de 1.325 CEOs globales de 11 mercados clave, quienes nos brindan sus proyecciones sobre el panorama comercial y económico para los próximos 3 años. La encuesta también revela cambios en la estrategia y en los hallazgos obtenidos en la edición previa de este informe, a la que denominamos "Pulse", realizada antes de la invasión de Ucrania por parte del gobierno ruso.

A menos que se indique lo contrario, a lo largo de este informe, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la red de firmas miembro independientes que operan bajo el nombre de KPMG y están afiliadas a KPMG Internacional o a una o más de estas firmas o a KPMG Internacional. KPMG Internacional no proporciona servicios al cliente. Ninguna firma miembro tiene autoridad para obligar o vincular a KPMG Internacional o cualquier otra firma miembro con respecto a terceros, ni KPMG Internacional tiene autoridad para obligar o vincular a ninguna firma miembro.

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.

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.

© 2022 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.