



La sustentabilidad y los criterios ESG como prioridad en la agenda de los CFO japoneses

Por: Yoshinori Amano,
Socio Director Líder de la Práctica Japonesa
de KPMG en América del Sur.

KPMG Business Insights América del Sur

Edición N°29 | Agosto • 2022



Luego de los prolongados efectos de la pandemia de COVID-19, las empresas japonesas se disponen a redefinir sus estrategias y propósito corporativo a la luz de una nueva realidad con nuevas demandas, sobre todo en materia de sustentabilidad.

En la edición 2020 de la encuesta de KPMG a CFO de empresas japonesas (“**KPMG Japan CFO Survey 2020**”¹), las respuestas de los consultados estuvieron orientadas hacia la redefinición del **propósito empresarial, especialmente en los aspectos sociales, ambientales y de gobernanza corporativa** (ESG), cuyo peso en las demandas sociales y de los diversos grupos de interés esta mostrando un crecimiento significativo desde la pandemia, y hoy conforman un marco de referencia para el diseño de cualquier estrategia organizacional que pretenda tener éxito y generar valor para sus accionistas.

Casi como una extensión de estos hallazgos, la edición 2021 del mismo estudio (“**KPMG Japan CFO Survey 2021**”²) pudo corroborar la tendencia, mostrando que los CFO japoneses están sumamente interesados en estos aspectos y comenzando a ver los factores no financieros como componentes

esenciales en la creación de valor corporativo. Es así como la gestión del **capital humano** (77%), el **cambio climático** (69%), **la diversidad** (53%) y el **capital intelectual** (34%) están apareciendo de manera creciente entre las principales preocupaciones de los CFO japoneses en materia de sostenibilidad y generación de valor. Pero tal preocupación no es exclusiva de estos líderes, ya que similares resultados se han observado en otras encuestas realizadas por KPMG alrededor del mundo, especialmente en **Sudamérica**, una de las regiones más comprometidas con el medioambiente y el cambio climático y en dónde el 45% de los ejecutivos sudamericanos que participaron de la última edición de la encuesta **KPMG CEO Outlook**³ han asegurado, por ejemplo, que están buscando los medios para asegurar las ganancias en materia de sostenibilidad obtenidas durante la pandemia (sobre todo el viraje hacia los criterios ESG) e invertirán entre el 6% y el 10% de los ingresos de sus empresas en programas que las hagan más sostenibles.

En términos de **cambio climático**, las empresas japonesas han mostrado un gran avance en comparación a 2020: mientras solo un 18% de los CFO participantes en 2020 había asegurado que sus empresas estaban incorporando activamente las recomendaciones de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), **en 2021 ese número trepó al 46%**, con una mayor tendencia a la medición y gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero (25% en 2020 vs. 34% en 2021), a la descarbonización de las fuentes de energía (12% vs. 30%), a la inversión en fuentes renovables (19% vs. 22%), y a colocar el cambio climático como prioridad en la estrategia de negocios (26% vs. 32%). Vale la pena señalar que al igual que los CEO **sudamericanos** (82%), los CEO japoneses (77%) consideran muy importantes los incentivos gubernamentales para implementar acciones más amplias frente al cambio climático.

Los CEO japoneses (77%) consideran muy importantes los incentivos gubernamentales para implementar acciones más amplias frente al cambio climático.



¹ “KPMG Japan CFO Survey 2020. COVID-19 Edición Especial”, KPMG Japan, enero de 2021.

² “KPMG Japan CFO Survey 2021”, KPMG Japan, diciembre de 2021.

³ “KPMG 2021 CEO Outlook: América del Sur. Crecimiento, propósito y responsabilidades compartidas”, KPMG América del Sur, 2021

En paralelo, un 64% de los CFO japoneses señaló que **los aspectos relacionados a la sustentabilidad son prioritarios y un requisito para el diseño de la estrategia de negocios**, sobre todo en compañías “grandes” (>500 mil millones de yenes), que son las más sensibles o expuestas a este problema al ser, en su amplia mayoría, compañías multinacionales y poseer negocios alrededor del mundo afectados a normas y regulaciones a las que deben adecuarse. De hecho, este grupo de empresas es también el que tiene más desarrollada la revisión y reorganización de su cartera de productos/negocios apoyándose en la “transformación sustentable” (SX), que requiere adecuar el ciclo productivo de la compañía desde su primera etapa (la obtención de la materia prima) hasta su consumo y disposición final, apoyándose, por ejemplo, en el uso de **fuentes de energía renovable** y en la **economía circular**. En ese sentido, la encuesta detectó que el 71% de los CFO de empresas con ingresos anuales mayores a los 3 billones de yenes y el 43% de las que facturan entre 500 mil millones y 3 billones de yenes ya se encuentran en este proceso; mientras aquellas que están adoptando una posición de “espera” (“*wait and see*”) y suman los **dos tercios** restantes, además de pertenecer al grupo con menor facturación anual en la muestra analizada, son las que, en su mayoría, no están considerando cambios en este sentido en el corto plazo. Comparativamente, solo el 11% de las empresas con ingresos menores a 100 mil millones de yenes y el 34% de las que facturan entre 100 y 500 mil millones de yenes están en adecuándose y transformando sus carteras de negocios con el objetivo de contribuir en la construcción de una cadena de valor más sustentable.

Coherentemente, existe una brecha entre las respuestas de las empresas que toman SX como máxima prioridad y las que adoptan un enfoque de “esperar y ver”, ya que mientras las primeras encuentran sus principales dificultades en la ejecución y el planeamiento de estrategias (59%), las que aun “esperan” señalan que su principal inconveniente es el entendimiento y la evaluación de esta tendencia (62%). Del mismo modo, mientras el grupo que prioriza SX está impulsando las inversiones asociadas al medioambiente, a la “transformación digital” (DX) –especialmente las tecnologías que pueden explotar datos y ofrecer una ventaja competitiva en ese sentido–, y a los recursos humanos –que son necesarios para hacer efectivo el rendimiento esperado de las inversiones en DX–, **entendiendo que las estrategias de sustentabilidad están estrechamente vinculadas con una mejor gestión de los riesgos** (68%); el segundo grupo, en su gran mayoría, muestra indecisión sobre cómo proceder (51%) e ignora (o no apoya) la

relación inherente entre estos dos conceptos –sustentabilidad y gestión de riesgos– (76%). Frente a estos resultados, en nuestras latitudes las empresas sudamericanas también han destacado la importancia de impulsar la transformación digital, sobre todo mediante la cooperación y las alianzas con otras compañías (un punto destacado por el 81% de los ejecutivos sudamericanos en el último **CEO Outlook de KPMG**), énfasis que ha derivado recientemente en un incremento sustancial de las inversiones regionales en nuevas tecnologías, pero también en una mayor capacitación del capital humano.

Asimismo, en la última edición de la encuesta, los CFO destacaron el impacto del cambio climático, los retrasos en las metas de descarbonización, la violación de las leyes, la polución ambiental y la violación de los derechos humanos como los riesgos más importantes que enfrentan las compañías en la actualidad; clasificación que si bien coincide **solo en parte** con las amenazas que destacaron los CEO sudamericanos en la última edición del **KPMG CEO Outlook 2021**, en donde la disrupción provocada por las nuevas tecnologías y la cadena de suministros asomaron como las más importantes, deja entrever que el cambio climático sigue siendo un riesgo manifiesto que debe enfrentarse. Sin embargo, las respuestas dejan en claro que los CFO japoneses están ponderando de manera creciente los temas vinculados a la sustentabilidad dentro de sus agendas y en cómo gestionarlos para mitigar sus impactos. Pero aún resta mucho por hacer en este sentido, ya que el 54% admitió no ser capaz de diseñar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos vinculando los factores relevantes de sostenibilidad, señalando, al mismo tiempo, la relevancia que cobra en esta nueva coyuntura la actualización continua de los sistemas de gestión de riesgos, con un fuerte apoyo en la colaboración e integración de las áreas de riesgo y sustentabilidad, el abordaje constante de los nuevos riesgos asociados a esta temática, y, en especial, el desarrollo de un sistema de gestión global de riesgos asociados a la sustentabilidad, entre otras iniciativas.

Relacionado al punto anterior, y en materia de financiamiento sustentable, **solo el 11% de las empresas contestó que se encuentra emitiendo o considerando seriamente la emisión de bonos ESG/verdes**, en tanto que otro 29% solo lo haría si existieran beneficios fiscales y un 49% no lo considera actualmente ni tiene planificado hacerlo en el corto a mediano plazo. Lógicamente, estos números cambian con el tamaño de la empresa, siendo el grupo de grandes compañías y multinacionales el que



mayormente emite este tipo de bonos o es más propenso a hacerlo, nuevamente, debido a las reglas y normas transfronterizas que deben cumplir en otras jurisdicciones o como requisito para acceder al financiamiento. Adicionalmente, la encuesta mostró que una buena parte de los CFO (46%) estuvo de acuerdo en que la implementación de “evaluaciones y calificaciones ESG” aumentará los costos de financiamiento, debido a la adopción más amplia de evaluaciones ESG por parte de inversionistas institucionales, lo que seguramente afectará a las empresas con baja puntuación en las métricas ESG. Del mismo modo, teniendo en cuenta la crisis de COVID-19, los resultados de la encuesta realizada en 2020 habían revelado que los CFO estaban enfocados en la “revisión de su efectivo y depósitos” como medida prioritaria de financiamiento corporativo. En la edición 2021, en cambio, los CFO parecen estar más enfocados en “reforzar la gestión de fondos de las subsidiarias” y en “la gobernanza financiera” como medios para costear su actividad, sobre todo entre grandes empresas donde los fondos pueden ser gestionados de forma centralizada, para luego ser derivados a las subsidiarias en forma de dividendos.

Finalmente, si hay un resultado a destacar como conclusión de la edición 2021 de la encuesta de KPMG a CFO japoneses, éste **es el crecimiento y la transformación que está experimentando el rol del CFO**. Esto resulta evidente entre las encuestas realizadas en 2019 y 2021, cuya comparación permite observar un incremento significativo en el campo de acción de los CFO, dando pasos firmes en aspectos tales como “estrategia IT y planeamiento” (que pasó de 22% a 37%), “gestión de riesgos” (de 28% a 41%), “estrategia de negocios” (17% a 26%) y “planeamiento de negocios” (de 48% a 59%). Si bien algunos de estos cambios pueden responder tanto a los altos y perdurables niveles de incertidumbre provocados por la pandemia, como al creciente número de CFO enfocado en la agenda de DX y el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la gestión; también ha sido importante **el reconocimiento de los factores no financieros y los criterios ESG como partes centrales de una nueva manera de gestionar los riesgos e impulsar la creación de valor corporativo**. Una premisa que, a la luz de los resultados derivados de otros estudios realizados por KPMG, es compartida con los ejecutivos de empresas sudamericanas y el propósito de contribuir a la construcción de una economía más sustentable.



Llegó la hora de transformar insights en oportunidades

