



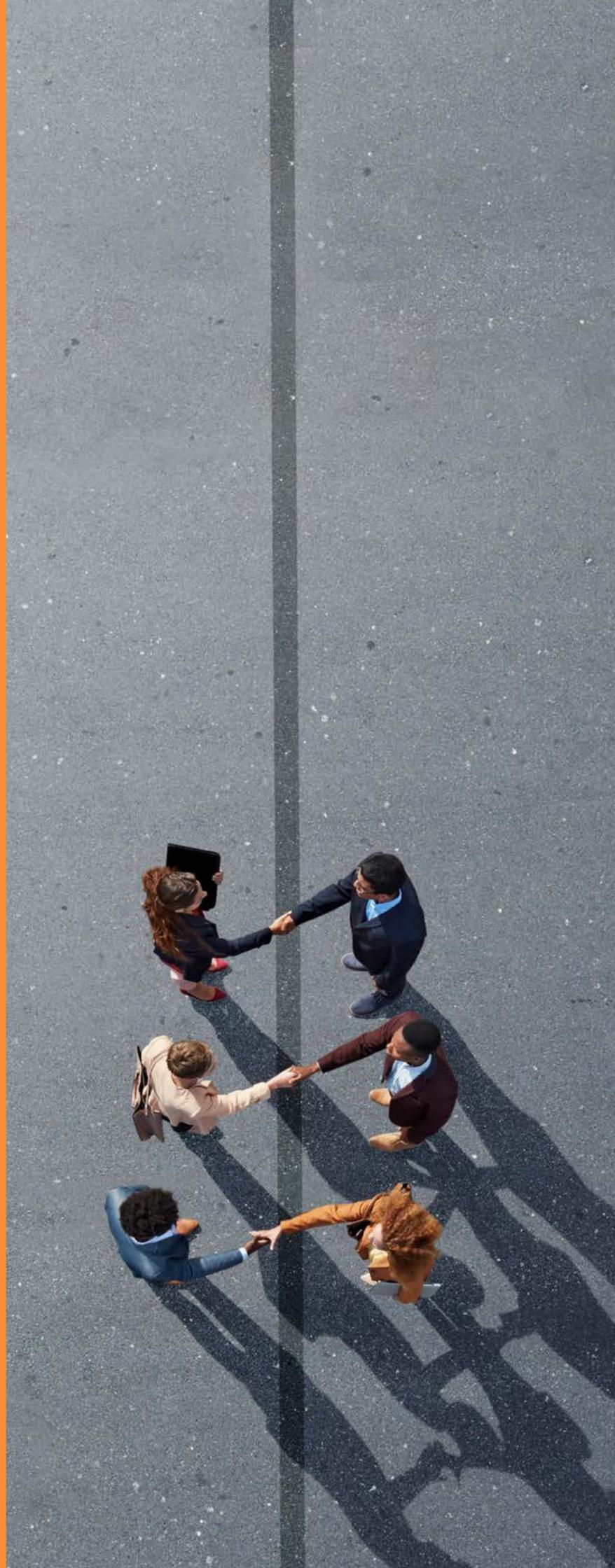
Panorama 2022

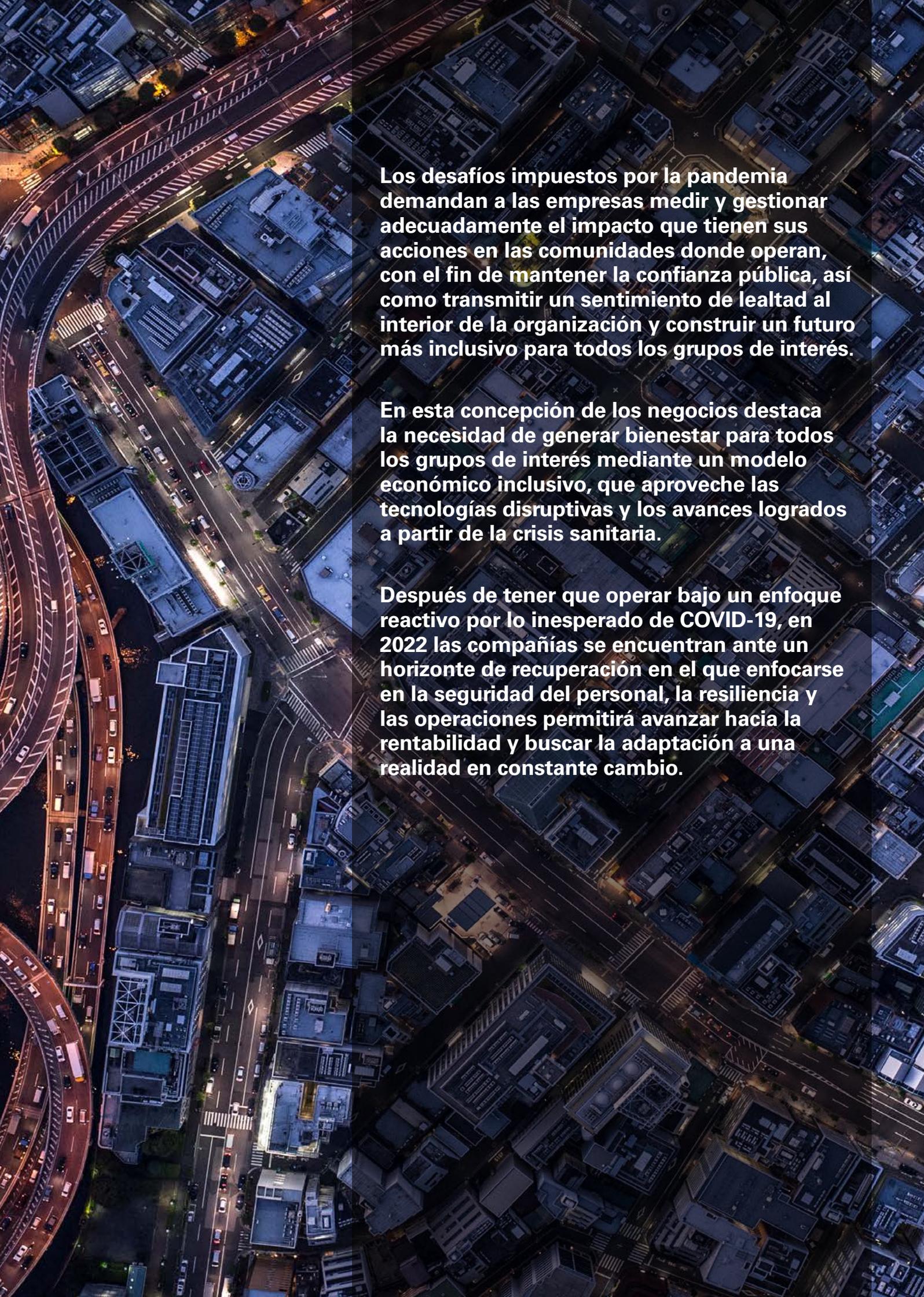
Tres claves para restaurar la confianza

Por: Víctor Esquivel y Milton Ayón



6 Perspectivas de
la Alta Dirección



An aerial night photograph of a city. On the left, a multi-level highway interchange is brightly lit with streetlights, showing several lanes of traffic. The rest of the image shows a dense urban grid of buildings, many of which are illuminated from within, creating a pattern of light and shadow against the dark sky. The overall tone is blue and purple, typical of night photography.

Los desafíos impuestos por la pandemia demandan a las empresas medir y gestionar adecuadamente el impacto que tienen sus acciones en las comunidades donde operan, con el fin de mantener la confianza pública, así como transmitir un sentimiento de lealtad al interior de la organización y construir un futuro más inclusivo para todos los grupos de interés.

En esta concepción de los negocios destaca la necesidad de generar bienestar para todos los grupos de interés mediante un modelo económico inclusivo, que aproveche las tecnologías disruptivas y los avances logrados a partir de la crisis sanitaria.

Después de tener que operar bajo un enfoque reactivo por lo inesperado de COVID-19, en 2022 las compañías se encuentran ante un horizonte de recuperación en el que enfocarse en la seguridad del personal, la resiliencia y las operaciones permitirá avanzar hacia la rentabilidad y buscar la adaptación a una realidad en constante cambio.

La relevancia de la confianza



Tras la caída general de la economía, algunos modelos de negocios han sufrido impactos menos graves o, incluso, han visto cómo sus ventas se han incrementado. Esto ha llamado la atención del mercado, que tiene la necesidad de conocer cuáles son los sectores en recuperación y cómo han modificado las condiciones de trabajo para adaptarse a la crisis, tomándolo como ejemplo y como una oportunidad de crecimiento.

La confianza entre los diferentes actores del mercado resulta crucial para dar forma a una recuperación sostenible. Aunque es común hablar sobre la lealtad de los clientes hacia una marca, la confianza hacia las organizaciones está relacionada con los valores, el propósito y lo sostenible que son sus estrategias, pero también con la medición de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).

De acuerdo con *KPMG 2021 CEO Outlook*. *Conectividad, enfoque en las personas y liderazgo con propósito*, la mayoría de las y los CEO (68% a nivel global, 78% en México, 66% en Centroamérica) afirman que el público espera que las empresas llenen el vacío existente ante desafíos sociales como el cambio climático y la equidad de

género. Respecto a esto, las organizaciones están presionadas para tener un propósito social basado en realizar negocios rentables, pero, sobre todo, sostenibles.

En este sentido, hay todo un movimiento para que las compañías actúen bajo el esquema ASG, que deriva en un parteaguas de reporte y medición de estos factores como nunca lo habíamos visto, ya que los grupos de interés leen los reportes anuales de las operaciones, estrategias de negocios y avance en resultados de las empresas, al tiempo que están pendientes del impacto que estas tienen en temas de responsabilidad social.

La confianza está relacionada con lo sostenibles que son las estrategias y con la medición de los temas ASG



Asimismo, la confianza dentro de la propia empresa es esencial para la atracción, desarrollo y retención del talento, el cual puede diferenciar entre un negocio que busca ser confiable, comprometido y apegado a sus valores, y uno que no tiene metas relacionadas con estas cuestiones.

Por otro lado, los clientes y consumidores también prefieren asociarse con compañías que transmiten confianza mediante sus actos, lo cual se refiere a cadenas de valor éticas o al aprovechamiento de temas como la economía circular. Finalmente, los proveedores de capital, deuda y mercados de valores, los inversionistas y bancos, entre otros, también miran con perspectivas más favorables a las empresas que son socialmente responsables y trabajan con objetivos claros y transparentes.

Aunque desde hace algunos años se tiene conciencia sobre la importancia de temas relacionados con la realidad ASG, como el cambio climático, nunca había habido tanta presión sobre el compromiso que asumen las empresas en esta materia.

Los terceros interesados tienen un profundo interés por saber qué están haciendo las organizaciones para mitigar su impacto ambiental y social, así como la forma en que están midiendo los resultados de tales acciones. En el futuro, es probable que tales condiciones deriven en que la remuneración de la Alta Dirección esté ligada a su compromiso en estos temas y los resultados que logre alcanzar.

En Centroamérica, podemos observar que los líderes están cada vez más preocupados porque sus estrategias de crecimiento estén encaminadas a generar impactos positivos en diversas áreas; desde la inclusión laboral hasta el cuidado del medio ambiente.

Si bien, parte de esta presión por lograr avances en materia de sostenibilidad y cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) surge como un requerimiento esencial por parte de los grupos de interés, es necesario que los líderes regionales no asuman ésta tarea de forma individual sino que colaboren estrechamente con otros actores sociales para identificar oportunamente las acciones necesarias que impulsen iniciativas en favor de construir una sociedad próspera.

Para restaurar esta confianza y todo lo que conlleva es esencial dirigir los esfuerzos hacia tres claves esenciales:

- 1) Priorizar la inclusión del capital humano
- 2) Fomentar negocios más sustentables
- 3) Aprovechar la transformación digital

Los clientes prefieren asociarse con compañías que transmiten confianza mediante sus actos, lo cual se refiere a cadenas de valor éticas o a una economía circular



Priorizar la inclusión del capital humano

A raíz de COVID-19, se ha evidenciado la necesidad de que las empresas no se limiten a solo crear valor para los accionistas, sino que busquen el bienestar de todos los *stakeholders* (grupos de interés), como su fuerza laboral, mediante un modelo económico inclusivo. Como parte de esta realidad, debe tomarse en cuenta el desarrollo del talento, brindando oportunidades equitativas para todas las personas y enfocándose particularmente en los grupos vulnerables o minorías para cerrar brechas socioeconómicas, raciales y de género, entre otras problemáticas sociales.

La mayoría de quienes participaron en la más reciente edición de *KPMG CEO Outlook* son personas de género masculino (90% a nivel global; 88% en México, 96% en Centroamérica), lo cual muestra una predominancia en este puesto de liderazgo, así como la necesidad de establecer mecanismos eficientes para generar una Alta Dirección más equilibrada e inclusiva.

En este rubro, la inclusión va más allá de la diversidad de los colaboradores, ya que, aunque se cuente con una fuerza laboral variada, es esencial asegurarse de que el grueso del personal tenga el mismo nivel de oportunidades a través de todas las jerarquías de la organización.

El beneficio de contar con un enfoque como este radica en tener una diversidad de pensamiento para solucionar problemas y generar ideas de innovación, pues es favorable para los negocios ser dirigidos por diversos perfiles directivos, tanto en términos de género como de formación y desarrollo personal.

También es relevante reconocer que puede existir un sesgo inconsciente que favorezca a ciertos grupos, pero este puede disminuir implementando metas ambiciosas y políticas para lograr un liderazgo inclusivo por medio de tableros de control que midan la equidad salarial, las promociones, la duración de los grupos vulnerables en los puestos antes de ser promovidos, entre otras soluciones.

Para lograr esto, las empresas deben crear redes internas que les permitan superar tales desafíos, imprimirles un sentido de urgencia y contemplarlos como un tema de negocios. Esto desarrollaría al máximo el potencial del talento, el cual estaría comprometido, tendría lealtad hacia la empresa y daría el 100% de su esfuerzo a su trabajo sin preocuparse por situaciones que puedan restarle oportunidades, ya que existe un espacio seguro para el desempeño de sus actividades.

A su vez, la pandemia ha creado espacios de trabajo más flexibles mostrando la facilidad de compartir información gracias a la digitalización y a formatos virtuales. Aunque estos esquemas no favorecen la conexión humana, confirman la gran oportunidad de conectividad que ofrecen, desmantelando las fronteras físicas. Ante este escenario, las empresas necesitan definitivamente reforzar las habilidades digitales del talento, entre otras estrategias que les permitan desarrollar negocios de manera sustentable.

En algunas organizaciones puede que el trabajo a distancia se haya vuelto permanente o al menos el principal esquema laboral gracias a los sistemas híbridos de trabajo, lo cual implica que la compañía deba facilitar un nuevo tipo de experiencia laboral al talento. En este contexto, la tecnología juega un rol vital en el aprendizaje de los colaboradores, ya que las empresas requieren mejorar continuamente sus habilidades digitales para afrontar el cambiante entorno empresarial, así como para proporcionar herramientas que apoyen a cada individuo a ser creativo y productivo, independientemente de su función o ubicación.

La pandemia magnificó los desafíos asociados al trabajo a distancia, la salud mental, la diversidad y la inclusión. Por otro lado, los colaboradores se han vuelto más exigentes y esperan laborar en una empresa que tenga los mismos valores y ambiciones que ellos. Según los resultados de la misma encuesta (2021 CEO Outlook), cuatro de cada diez líderes (40% en México, 42% en Centroamérica) identifican que un factor de éxito para retener al talento dentro de los siguientes tres años será crear una cultura organizacional centrada en la construcción de valores y propósito, en donde serán los mismos líderes, quienes guiarán a sus organizaciones a través de acciones en beneficio de la fuerza laboral, priorizando incentivos que equilibren su vida profesional y personal.

Ofrecer una experiencia adecuada en el entorno laboral y un propósito corporativo confiable, que tiene en cuenta las necesidades emocionales, aspiracionales y tecnológicas de los colaboradores, ayuda a las empresas a convertirse en un imán para el talento y la creatividad.

Las empresas deben crear redes internas que les permitan superar las brechas socioeconómicas, raciales y de género, entre otras problemáticas que afectan al talento



Fomentar negocios más sustentables

Llevar a cabo prácticas sustentables de forma sistematizada beneficia la reputación de las organizaciones, genera diferenciación ante otras compañías y se constituye como un factor de competitividad. Además, es importante mencionar que los grupos de inversionistas priorizan proyectos sostenibles y el acceso a capital es más difícil de conseguir para los negocios que no tienen procesos de este tipo; asimismo, el costo de los recursos es más elevado, y cada vez será mayor.

Por otro lado, es necesario que las compañías implementen o mejoren sus estándares de medición y reporte de temas ASG para que sea posible evaluar adecuadamente sus actividades, ya que las entidades que no cumplen con una gestión adecuada de estas prioridades reciben mayor presión por parte de los grupos de interés.

Actualmente, la Alta Dirección de las empresas en la región y en el mundo considera que la demanda de un mayor reporte y transparencia en temas de responsabilidad social por parte de los grupos de interés ha aumentado de manera significativa o muy significativa; 58% de las y los CEO a nivel global (76% en México, 71% en Centroamérica) así lo consideran, de acuerdo con *KPMG 2021 CEO Outlook*.

Conceptos como la economía circular son importantes para los *stakeholders*, pues demuestran un interés creciente por conocer los procesos a través de los cuales pasa un producto o servicio y el impacto que esto tiene en el ambiente y la sociedad.

Si bien, las estrategias de crecimiento de las organizaciones están basadas en las ventas y resultados financieros, es momento de que los líderes regionales comiencen a articular nuevas formas de lograr sus objetivos bajo una cultura sustentable.



Aunado a lo anterior, las cadenas de valor también son relevantes para el consumidor, que busca marcas alineadas a las demandas ASG y que está dispuesto a dejar de consumirlas dependiendo de la gestión que cada una le dé a estos asuntos. La reputación, la confianza y el valor de las compañías están directamente asociados a la responsabilidad y las acciones que tomen en este tema.

Replantear el modelo de negocios, en muchos casos, será vital; las organizaciones deberán repensar de forma constante la manera adecuada de gestionar cada eslabón dentro de su cadena de suministro, haciéndola resiliente ante las demandas actuales, así como ante cualquier cambio o crisis a futuro.

Por otro lado, COVID-19 es un catalizador relevante en términos ASG, ya que las empresas han tenido que adoptarlos y aprender a gestionarlos rápida, inesperada e inmediatamente. En esta línea, 76% de las y los CEO a nivel global (94% en México, 85% en Centroamérica) aseguran que las inversiones estratégicas en estos temas están indisolublemente ligadas a las inversiones digitales de su organización.

Actualmente, las organizaciones conciben la pandemia como una situación con la que habrá que seguir operando a mediano plazo. Esto conlleva una adecuación a la nueva realidad caracterizada por el cambio permanente, así como la visión de un nuevo esquema, la disposición a asumir la transformación digital a largo plazo y la inversión en gente, recursos materiales, tecnología y estructura de modelos de negocio para lograr adecuarse a una nueva forma de trabajar.

Asimismo, la crisis sanitaria ha acelerado el progreso de las empresas que no buscaban precisamente un modelo completamente digital, ya que algunas industrias han necesitado el apoyo de la tecnología para sobrevivir durante la pandemia, mientras que hay organizaciones que capitalizaron los planes que tenían delineados anteriormente. En este sentido, las tecnologías digitales han apoyado en mejorar la resiliencia de las cadenas de suministros, reducir las emisiones de carbono y cuantificar impactos de desempeño de los criterios ASG.

Las empresas deberán adecuarse a la nueva realidad, caracterizada por la transformación digital y un nuevo esquema de trabajo



Panorama 2022

Tres claves para restaurar la confianza

La confianza resulta crucial para dar forma a una recuperación sostenible. Esta se encuentra relacionada con los valores, el propósito y lo sostenible que son las estrategias de las organizaciones, así como la medición de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).



Para restaurar esta confianza es esencial dirigir los esfuerzos hacia tres claves:

1. Priorizar la inclusión del capital humano
2. Fomentar negocios más sustentables
3. Aprovechar la transformación digital



Priorizar la inclusión del capital humano

Las empresas no deben limitarse solo a crear valor para los accionistas, sino también buscar el bienestar de todos los *stakeholders*, como su fuerza laboral. Hay que tomar en cuenta el desarrollo del talento, brindando oportunidades equitativas para todas las personas, particularmente en los grupos vulnerables o minorías.



Fomentar negocios más sustentables

Prácticas sustentables de forma sistematizada benefician la reputación de las organizaciones y generan diferenciación y competitividad ante otras compañías. Además, los inversionistas priorizan proyectos sostenibles.



COVID-19 es un catalizador relevante en términos ASG, ya que las empresas han tenido que adoptarlos y aprender a gestionarlos rápida, inesperada e inmediatamente.



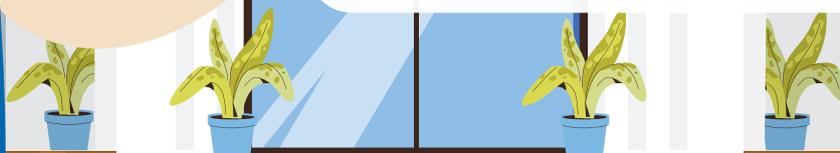
Aprovechar la transformación digital

Las empresas exitosas crean redes innovadoras para potenciar las capacidades de la fuerza laboral y fomentan la creatividad y bienestar de los colaboradores, lo que, en consecuencia, se refleja en beneficios de acuerdo con su desempeño profesional.



Reflexión

Las organizaciones que se fortalecerán en 2022 serán aquellas que logren ser resilientes ante la pandemia, capitalizando a largo plazo los cambios derivados de COVID-19, así como la construcción de un entorno laboral incluyente, negocios más sustentables y una transformación digital.



Aprovechar la transformación digital

Los negocios que ya habían iniciado un proceso de transformación digital e innovación tecnológica antes de la pandemia fueron más resilientes durante la crisis, por lo que deben mantenerse en un proceso de innovación continua para seguir preparados ante cualquier disrupción. Esto conduce a buscar alternativas que optimicen las operaciones y transformen las ideas en acciones concretas que generen valor a la empresa.

Ya sea que la innovación empiece desde cero o sea incremental, como en el caso de las empresas tradicionales con negocios establecidos, las estrategias de innovación tienen como objetivo asegurar la permanencia, incrementar las ventas y la productividad, satisfacer las necesidades actuales del talento y mejorar la experiencia del cliente, cuyas preferencias y tendencias de consumo cambian constantemente. Tecnologías como la automatización robótica de procesos, la inteligencia artificial y el análisis de datos se han convertido en habilitadores de la confianza al mejorar la innovación, la seguridad, la medición del desempeño y la transparencia. Asimismo, la ciberseguridad es esencial para ganar resiliencia operativa, asegurar a los clientes que los datos están seguros y protegidos, y cumplir con las normas regulatorias.

Por otro lado, los comercios físicos que han migrado a un sistema digital durante la pandemia se han podido adaptar a los comportamientos de consumo, facilitando a sus clientes el acceso a servicios y productos en línea, lo cual permanecerá como una opción mucho más viable para ciertos usuarios.

En este sentido, las organizaciones que no estaban preparadas para los cambios en el consumo han tenido que desarrollar nuevas áreas de servicios o productos, optimizar la atención al cliente e incluso recurrir a diferentes canales de distribución o comunicación. Esto se refleja en modelos híbridos que retoman mejores prácticas propias de la época previa a la pandemia, así como en innovaciones y modificaciones surgidas a partir de esta.

Este panorama ofrece una ventana de oportunidades para satisfacer también las necesidades y el interés del talento, el cual busca implementar nuevas ideas para mejorar el negocio. Las empresas exitosas crean redes innovadoras para potenciar las capacidades de la fuerza laboral y fomentan la creatividad y bienestar de los colaboradores, lo que, en consecuencia, se refleja en beneficios de acuerdo con su desempeño profesional.

Asimismo, las metodologías ágiles de administración y de pensamiento exponencial son capacidades que las nuevas generaciones adoptan más fácilmente porque han vivido cambios mucho más rápidos y son nativos o casi nativos en diversas tecnologías.

Esquemas digitales de trabajo como estos representan una gran oportunidad para aprovechar la capacidad de los colaboradores e impulsar las ideas para convertirlas en innovaciones en un espacio de comunicación conjunta que se refleje en el desarrollo de los equipos y la flexibilidad que aporta el trabajo a distancia.

Los negocios que logren una sinergia entre las áreas del front, middle y back office estarán mejor posicionados para prosperar frente a sus competidores. Siendo la transformación digital el resultado de una ágil adaptación a las cambiantes expectativas del mercado y un enfoque centrado en el cliente.

Siete de cada diez líderes (84% en México, 66% en Centroamérica) consideran que están innovando dentro del sector en el que operan de forma constante, antes de perder la oportunidad ante sus competidores. Esto deja claro que es necesario innovar para mantener una ventaja competitiva, aprovechando las soluciones que ofrece un modelo operativo automatizado como la optimización de costos, efectividad operacional y eficiencia.

Conclusiones

A pesar de haber vivido años de desafíos inesperados y situaciones laborales que pudieron trascender a temas personales, hoy el optimismo de las organizaciones en Centroamérica es mayor que en años anteriores. La incertidumbre persiste, pero en un plano ya conocido.

En 2022, las estrategias de negocio se retoman progresivamente y siguen en constante movimiento y dinamismo, aprovechando la recuperación de la economía. En comparación con 2020, cuando las operaciones se paralizaron por la necesidad de priorizar la salud de los colaboradores, actualmente estas se han ido adaptando a un contexto de cambio permanente gracias a protocolos implementados y probados.

Es esencial que las empresas sigan validando la confianza de sus grupos de interés para continuar con su crecimiento. Temas relacionados con la regulación, el financiamiento y la liquidez las obligan a mantenerse al tanto de los factores que generan incertidumbre para fortalecer los aspectos como el reporte y la mejora de condiciones laborales, la generación de un impacto responsable en las comunidades, el uso adecuado de recursos, entre otros temas ASG.

Por su parte, la fuerza laboral implica grandes desafíos por el papel que juega en la transformación digital. Temas de salud, movilidad e inclusión, junto con los esquemas de trabajo híbridos, siguen teniendo gran relevancia y forman parte de la nueva forma de colaborar.

Las organizaciones que logren fortalecerse en 2022 serán aquellas que no solo logren ser resilientes ante la pandemia, sino que capitalicen a largo plazo los cambios derivados de COVID-19 y se enfoquen en construir un entorno laboral incluyente, negocios más sustentables y adopten la transformación digital, factores necesarios para restaurar la confianza, así como para afrontar futuras crisis.



Víctor Esquivel
Socio Director General
KPMG en México
y Centroamérica

Milton Ayón
Socio Director
KPMG en Panamá,
y Líder de Centroamérica