

24° Encuesta Anual Global de CEOs

Capítulo Argentina. Paradojas de una nueva normalidad

www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-ceo.html



Índice

Editorial	03
Metodología y participación de la encuesta	05
Un año para impulsar el crecimiento	06
Navegando la incertidumbre en tiempos de pandemia	10
Más preocupados por el desempleo, la política tributaria y la ciberseguridad	12
¿Hasta dónde impactó la crisis sanitaria?	14
Transformación digital: un desafío integral	15
El futuro de la fuerza laboral	16
¿A qué nos referimos cuando hablamos de “la nueva normalidad”?	18
La pulseada entre las necesidades inmediatas y los desafíos sustentables	20
La oportunidad de fortalecer la sostenibilidad	22
Conclusiones	24

Modo pandemia: la nueva normalidad en los negocios



Bienvenidos a la 24° Encuesta Anual Global de CEOs. Esta edición es muy especial no solo por el contexto excepcional en el cual fue llevada a cabo sino también porque batió récord de participación, superando las 5.000 respuestas.

Luego de un 2020 en donde los CEOs de todo el mundo tuvieron que llevar adelante sus empresas entre las urgencias de una crisis sanitaria sin precedentes y lo planificado a mediano plazo, hoy son conscientes y reconocen que debieron anteponer las necesidades inmediatas del negocio a los desafíos del desarrollo sostenible. Asimismo, se evidenció un nivel alto acerca del optimismo sobre la recuperación económica mundial. Estas son algunas de las paradojas de la nueva normalidad que caracterizan a la nueva edición de la encuesta global de CEOs.

A diferencia de la edición anterior en donde el sentimiento compartido entre los líderes era el de incertidumbre, este año las perspectivas de crecimiento en el corto plazo son altas, especialmente

en lo que respecta a la economía mundial. Y hay un repunte de la confianza de los CEOs argentinos en el aumento de los ingresos de sus organizaciones para los próximos 12 meses.

Si bien se espera un rebote de la economía en 2021, los desafíos se manifestarán en cómo las organizaciones dan respuesta a las expectativas de la sociedad y los mercados, y se posicionan de una manera sólida, resiliente y productiva para ser capaces de resistir futuras crisis.

Esta nueva normalidad que nos atraviesa, presenta contradicciones y un doble efecto: acelerador de transformaciones en marcha y amplificador de fuerzas disruptivas. Y en este sentido, el factor pandemia por COVID-19 evidencia algunas preocupaciones por parte de los ejecutivos argentinos que condicionan las expectativas de crecimiento. Entre las principales amenazas se destacan la incertidumbre jurídica (84%), el populismo (80%) y el aumento de la obligación tributaria (78%). Las preocupaciones que

más crecieron en comparación con la 23° encuesta están directamente relacionadas con la capacidad para mantener operativo el negocio, destacándose el desempleo y la falta de infraestructura adecuada.

Siguiendo con esta línea de análisis, el aumento de estas preocupaciones coincide con la aceleración de la transformación digital de las organizaciones durante la pandemia, tendencia que continúa: a nivel local, el 84% de los ejecutivos planea incrementar sus inversiones en transformación digital, y lo mismo opina el 61% respecto de la ciberseguridad y la protección de los datos.

¿Cómo adaptar los negocios a la nueva normalidad?. Es una pregunta difícil de responder. Lo que está claro es que la confianza y la transparencia son claves a la hora de trabajar con los diferentes grupos de interés, quienes más que nunca observan el desempeño y comportamiento de las organizaciones, quienes reconocieron en el sondeo que debieron anteponer las necesidades inmediatas del negocio a los desafíos del desarrollo sostenible.

Hoy más que nunca nuestro propósito, construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, está presente en todo lo que hacemos. Como mencionamos anteriormente, la pandemia aceleró procesos pero también dejó al descubierto las desigualdades del sistema económico mundial, donde cada país tuvo y tiene sus dificultades para lidiar con este enemigo invisible que generó tanta disparidad. Rescatar la dimensión humana de un sistema en constante cambio no es menor a la hora de generar espacios para la inclusión laboral.

Asimismo, en cuanto al futuro de la fuerza laboral, los CEOs argentinos junto con el resto de la regiones, coincidieron en que el aumento de los niveles de empleo debe ser una prioridad de los gobiernos, donde los sectores público y privado comparten la responsabilidad y son piezas fundamentales del cambio.

A poco más de un año del comienzo de la pandemia, nos encontramos en un punto de inflexión a medida que los procesos de vacunación comienzan a aumentar en todo el mundo. Está claro que las cosas ya no volverán a ser como antes y que la nueva normalidad se quedará entre nosotros por mucho tiempo. Para lograr generar los cambios necesarios y restablecer la confianza, deberemos

pensar de manera diferente y evaluar constantemente nuevas decisiones y sus impactos no sólo para los accionistas y el mercado, sino también para la sociedad en general.

El futuro es desafiante y no conduce a todos los caminos por igual. Sin embargo, existen dos afirmaciones sobre las que pareciera haber consenso: la recuperación será paulatina y la salida de la crisis será desigual en función de la capacidad que cada país y sus gobiernos tengan para hacer frente a esta nueva normalidad.

Gracias una vez más a todos los ejecutivos argentinos que participaron de esta encuesta y que nos brindaron su tiempo en una coyuntura tan particular, donde más que nunca vuestra visión es clave y necesaria para la gestión de los negocios.



Santiago Mignone
Socio a cargo de PwC
Argentina



Metodología y participación de la encuesta

PwC realizó 5.050 encuestas a CEOs en 100 países y territorios entre enero y febrero de 2021. La muestra está ponderada por el PBI nacional para garantizar que las opiniones de los CEO estén representadas de manera justa en las principales regiones. El 93% del sondeo se realizó de manera online y el 7% restante vía telefónica o correo postal.

Información de las organizaciones encuestadas para el capítulo Argentina

El presente informe se escribió a partir de las encuestas realizadas a ejecutivos de organizaciones locales, de las cuales el 66% pertenece al sector privado y el 34% son sociedades abiertas. A su vez, el 21% se identificó como empresas familiares, el 15% como fondos de inversión, el 51% como sociedades, el 9% como empresas administradas por su propietario; y el 4% como otro tipo.

En tanto, también podemos afirmar que, dentro de las organizaciones respondientes, la apertura por industrias fue la siguiente: Retail y Consumo Masivo (24%), Productos Industriales (10%), Bancos y Mercado de Capitales (13%), Servicios Profesionales (8%) y Farmacéutica (8%).

Los 5 sectores concentran más de la mitad de los encuestados argentinos; el resto, pertenece a otros.

Ingresos



Cantidad de empleados



Un año para impulsar el crecimiento

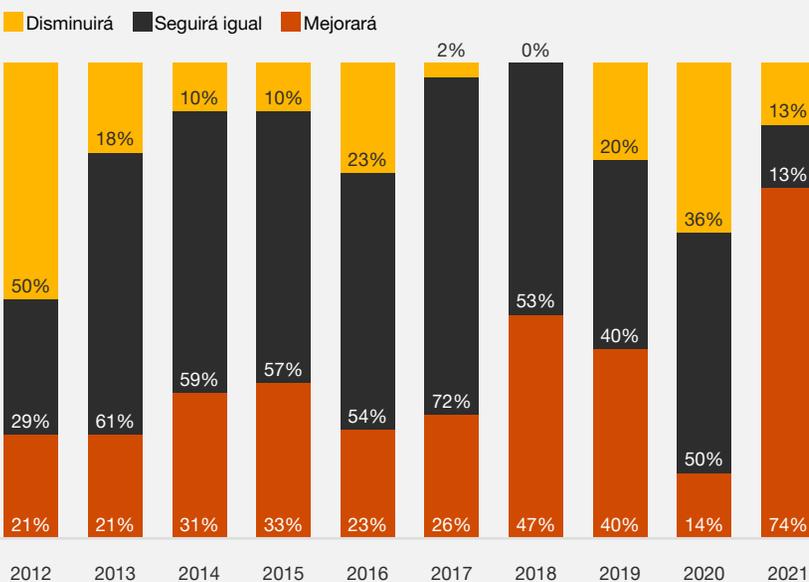
Cuando ya superamos más de un año de la crisis sanitaria por COVID-19, el 74% de los CEOs argentinos considera que la economía mundial mejorará en 2021, en clara sintonía con el 75% de sus pares de la región y el 76% a nivel global -entre quienes se destacan alrededor de 9 cada 10 encuestados en América del Norte-. La opinión local representa un incremento de 60 puntos porcentuales respecto de la edición anterior y es la perspectiva más positiva desde 2012, año en que la encuesta comenzó a realizar esta consulta (gráfico 1).

He aquí un análisis aparte respecto de tal paradoja: altas expectativas de crecimiento mientras que el mundo atraviesa sus segundas y terceras olas de contagios. Pues bien, se puede deducir de este marcado optimismo que a medida que la vacunación vaya llegando a más países y despejando las cuestiones sanitarias y los gobiernos puedan acompañar con sus políticas el apuntalamiento de sus sociedades, se espera que el crecimiento comience a reactivarse.

GRÁFICO 1

Récord de expectativas argentinas por una inmediata recuperación de la economía global

P: ¿Considera que el crecimiento económico mundial mejorará, seguirá igual o disminuirá en los próximos 12 meses?



El termómetro de la economía internacional estimula el apetito de crecimiento de las organizaciones, y el 36% de los ejecutivos consultados en Argentina dice estar muy confiado en el incremento de los ingresos durante los próximos 12 meses, cuando el año pasado solo 2 de cada 10 anticipaba esta posibilidad. Y en tanto la proporción local coincide con la registrada a nivel global, la media regional las supera en dos puntos gracias al optimismo del 53% de los empresarios brasileños.

A pesar de la sensación de optimismo generalizado, la confianza en el crecimiento de las organizaciones fluctúa según las industrias, en gran parte debido a los cambios en el comportamiento de los consumidores durante la pandemia. Así, las mayores expectativas de ingresos a corto plazo se concentran en los sectores de Tecnología (45%) y Telecomunicaciones (43%), mientras que disminuyen significativamente entre los empresarios consultados en Transporte y logística (29%) y Hotelería o ocio (27%).

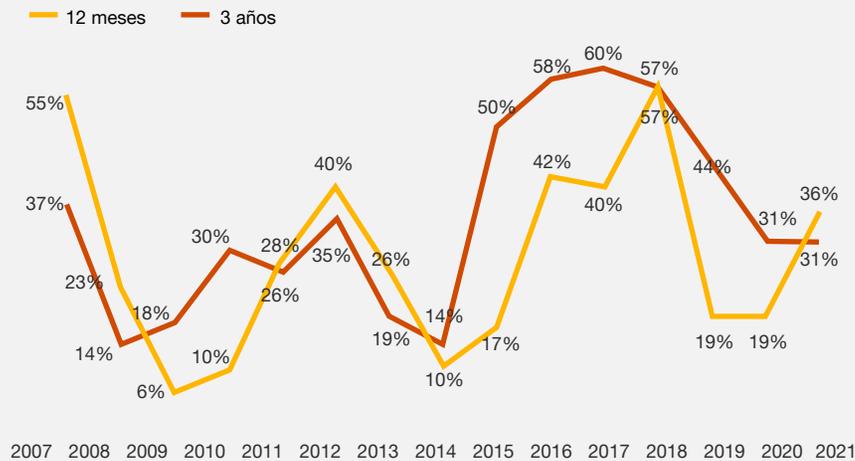
De cara a los próximos tres años, la opinión internacional consolida las expectativas más optimistas: el 47% de los empresarios consultados en todo el mundo y el 44% de la región confirmaron sentirse muy confiados en el crecimiento de sus

organizaciones. A nivel local, sin embargo, los ejecutivos argentinos se mostraron más cautos: solo 3 de cada 10 aseguraron estar muy confiados en el incremento de los ingresos a mediano plazo, sosteniendo la percepción de la encuesta anterior (gráfico 2).

GRÁFICO 2

Los CEOs argentinos, más confiados en el crecimiento a corto plazo.

P: ¿Qué tan confiado se siente con respecto a las perspectivas de crecimiento de su organización para los próximos 12 meses y para los próximos tres años? (CEOs que respondieron "muy confiado").





Eficiencia y desarrollo orgánico para estimular el crecimiento de las empresas

Los CEOs argentinos planean una variedad de actividades para impulsar el crecimiento de sus organizaciones. Mientras que más del 75% de los encuestados en la región y el mundo sostuvieron la tendencia del año pasado a priorizar la búsqueda de la eficiencia operacional, los argentinos no solo valoraron esta actividad (65%) sino que además volvieron a apostar por el crecimiento orgánico (64%), una alternativa que en el país creció 14 puntos respecto de la encuesta anterior y que solo señaló el 56% de los empresarios latinoamericanos.

La estrategia local se completa con el lanzamiento de nuevos productos y servicios (46%), la creación de alianzas estratégicas (34%), el ingreso a nuevos mercados (28%) y la colaboración con emprendedores y startups (24%). Como consecuencia de la crisis por COVID-19, algunas de estas actividades también se traducirán en inversiones a tres años. Por ejemplo, 8 de cada 10 argentinos invertirán más en iniciativas para mejorar la eficiencia de costos (y, entre ellos, 4 de cada 10 invertirá un 10% o más). Además, el 58% aumentará el gasto en I+D e innovación de productos, y el 55% hará lo propio en programas de crecimiento orgánico.

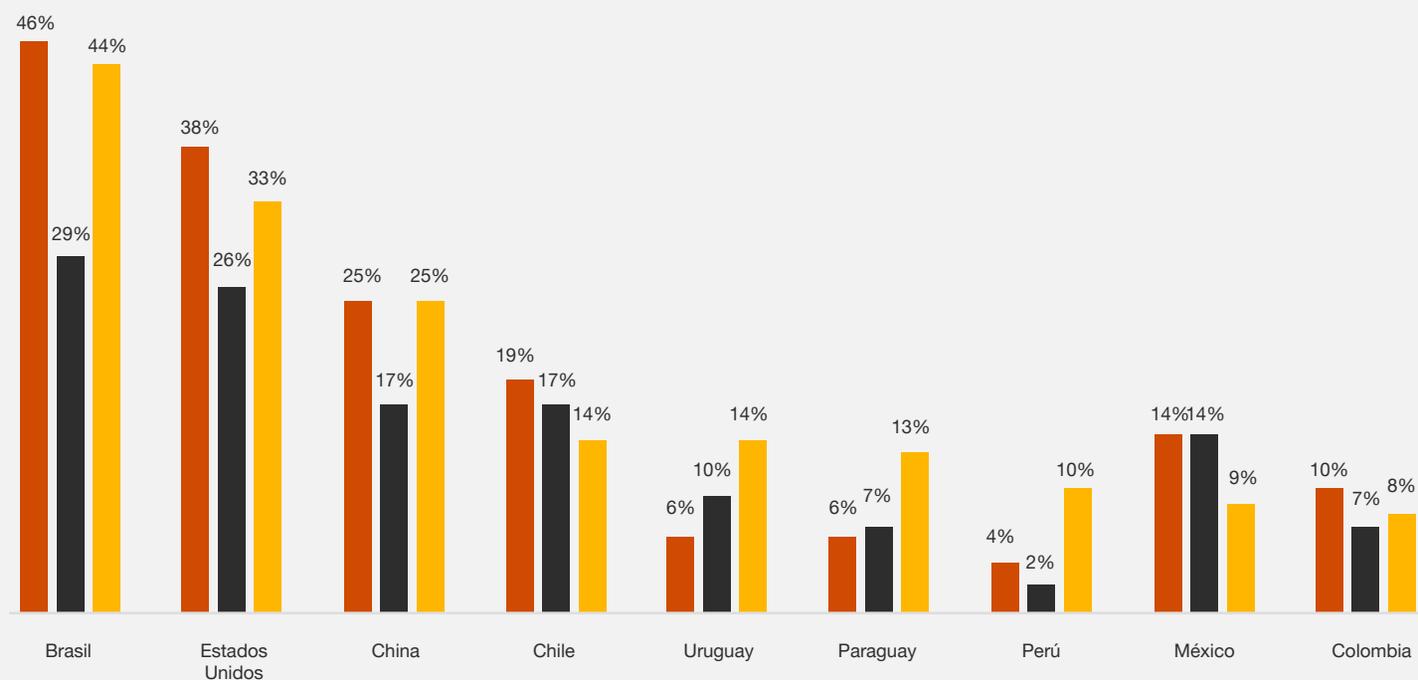
También creció la proporción de encuestados argentinos que consideran mercados internacionales para el crecimiento de sus organizaciones, fortaleciendo el histórico podio conformado por Brasil (44%), Estados Unidos (33%) y China (25%), y recuperando niveles cercanos a las respuestas brindadas en 2019 (gráfico 3). Además, los ejecutivos del país también valoraron para el futuro inmediato de sus organizaciones a Chile (14%), Uruguay (14%), Paraguay (13%) y Perú (10%), en tanto que México (9%) fue considerado 5 puntos menos respecto de la edición anterior.

GRÁFICO 3

Brasil, Estados Unidos y China: se fortalece el podio histórico de mercados mejor considerados por los empresarios argentinos.

P: ¿Qué territorios, sin contar aquel en el que está radicado, considera que son más importantes para las perspectivas de crecimiento general de su organización durante los próximos 12 meses?

■ 2019 ■ 2020 ■ 2021



Navegando la incertidumbre en tiempos de pandemia



Por **José María Segura**,
socio de PwC Argentina

La economía argentina hace varios años presenta desequilibrios macroeconómicos que le son propios y que van más allá de lo que ocurre en la economía mundial. Previo a la irrupción de la pandemia, un gobierno que recién había asumido enfrentaba la necesidad de llevar adelante una política económica que convergiera al equilibrio, permitiendo así que el país pudiera volver financiarse en los mercados de capitales y encontrar una senda de crecimiento, tras varios años de recesión y con niveles elevados de inflación.

Sin embargo, cuando el año 2020 se aprestaba a comenzar, el país al igual que el resto del mundo tuvo que hacer frente a un “cisne negro” -un evento altamente inesperado y con consecuencias negativas relevantes-, como fue el advenimiento de la pandemia del COVID-19. Esto obligó a los gobernantes de todo el mundo a reaccionar.

En la esfera económica, el aislamiento preventivo de las personas generó un shock negativo de oferta - y de demanda casi simultáneo - a escala global. La necesidad de que las personas se mantuvieran en sus casas implicó una menor asistencia a los lugares de trabajo, reduciendo la oferta de bienes y servicios de la economía (principalmente en aquellos puestos que no tienen capacidad de teletrabajar). Al mismo tiempo,

la menor demanda de empleo que ello significó, junto con un mayor control de los gastos de las familias por motivos precautorios, redujeron los niveles de demanda de la economía. En este contexto, los gobiernos de los principales países del mundo se vieron forzados a llevar adelante políticas fiscales expansivas muy significativas para sostener la cadena de pagos, evitar crisis financieras y agravar las consecuencias económicas. Argentina no fue la excepción.

Sin embargo, la pandemia encontró a la economía argentina aún con su deuda con acreedores privados sin resolver y, por lo tanto, ante la imposibilidad de acceder al mercado de crédito debió financiar el gasto público extra mediante emisión monetaria por parte del Banco Central de la República Argentina (“BCRA”).

Hacia el mes de octubre de 2020 -y aún cuando en agosto se había reestructurado la deuda pública con acreedores privados- una serie de medidas generaron desconfianza e hicieron que el exceso de pesos buscara refugio en el dólar, haciendo subir las cotizaciones no oficiales de la divisa. Frente a este escenario, se moderó el crecimiento del gasto público -ayudado por la posibilidad de relajar las medidas sanitarias y favorecer así un mayor nivel de actividad- y se tomaron medidas cambiarias que retrotrajeron la

brecha entre las cotizaciones no oficiales y oficiales. Esta estrategia, que consiste en esterilizar parte de la emisión con bonos del tesoro en poder del BCRA, tuvo como resultado un aumento en el nivel de riesgo país y, por ende, limitaciones a la posibilidad de obtener financiamiento a costos razonables.

La mejora en la recaudación -por nuevos tributos, mayor actividad, mejores precios de las commodities y aceleración en la inflación- y la contención del gasto permitieron comenzar el año con una economía en incipiente recuperación y control de las variables cambiarias -en un contexto de restricciones cuantitativas, vale también mencionar-. Los desafíos por delante se enfocaban en cómo hacer converger el resultado fiscal al equilibrio, controlar la inflación y renegociar la deuda con los organismos multilaterales de crédito.

Así las cosas, y mientras que en el mundo la incertidumbre respecto del desarrollo de la pandemia pareciera ir lentamente en descenso, a medida que aumenta la producción y distribución de vacunas, una segunda ola de contagios obliga nuevamente a tomar medidas de restricción a la actividad, con consecuencias aún inciertas frente al impacto de las mismas en el equilibrio de las principales variables macroeconómicas.

Este escenario complejo, no solo mundial sino también local, justifica el motivo por el cual los CEOs de nuestro país tienen una visión menos optimista respecto del crecimiento económico que el resto del mundo e incluso que sus pares de la región. Cuando se los indaga sobre las principales preocupaciones que podrían afectar el crecimiento de su organización las respuestas son distintas a las del resto del mundo y tienen un denominador común: incertidumbre. El top five de las mismas son incertidumbre en las políticas, populismo (que puede interpretarse como incertidumbre política), incremento de las obligaciones tributarias (o incertidumbre en los costos fiscales), excesiva regulación (incertidumbre en las reglas de juego de los negocios) y la volatilidad en el tipo de cambio (incertidumbre en los precios).

Mientras que a nivel global y regional dichas preocupaciones aparecen dentro de las diez más relevantes, la gran diferencia es que representan una inquietud para más del 70% de los CEOs argentinos, mientras que a nivel global el porcentaje de CEOs que las mencionan no supera el 40% o en países como Brasil y Uruguay no llegan al 55%. En este sentido, nuestro país está frente a un costo diferenciador, un “costo argentino”, que tiene que ver con las características propias preexistentes de nuestro país y que la situación pandémica no hizo más que ponerlo en relieve. Es en este contexto en donde las personas que conducen los negocios deben tomar sus decisiones de inversión.

Esta incertidumbre reduce los horizontes de inversión y eleva la tasa de retorno exigida a los proyectos. De esta

manera, proyectos rentables que requieren hundir capital al inicio y tiempo en madurar, se ven desplazados por otros que apuntan a minimizar el tiempo de repago y, en el agregado, impactan en la capacidad de crecimiento de la economía en el largo plazo.

Con relación a esto, uno de los puntos adversos donde los CEOs argentinos hacen mucho hincapié es en todo aquello referido a la esfera tributaria. El país en el último año creó o aumentó la alícuota de al menos catorce impuestos. En el año 2020 la presión tributaria se incrementó en 1,8 puntos porcentuales, pasando de 28,7% al 30,5% del PIB, niveles que se encuentran bastante por encima del promedio de Latinoamérica (22,9% en 2019) y cercano a la presión fiscal promedio de los países de la OCDE (33,8% en 2019). Frente a este contexto es esperable que el 78% de los CEOs esté altamente preocupado por la posibilidad de que haya aumentos impositivos, frente al 54% promedio de los CEO de Latinoamérica o el 51% de los CEO brasileños, y afecte las expectativas de corto plazo respecto de la evolución del negocio, sobre todo en lo que respecta a ingresos y rentabilidad, donde son más cautos respecto de sus pares.

Más allá de los niveles o de la presión, el cambio frecuente en las regulaciones fiscales (no sólo nacionales, sino también provinciales y municipales) es lo que genera en las empresas la necesidad de destinar recursos a administrar los cambios, en lugar de enfocar sus energías en ser más eficientes. No sorprende, en cambio, los CEOs argentinos coincidan con los del resto del globo y la región en algunas de las prioridades que los países deberían

seguir para mejorar los negocios. Entre ellas, destacan la necesidad de innovar y de tener una fuerza de trabajo entrenada y educada. Es la idea del rol de las personas y la diferenciación como motores del crecimiento de las organizaciones y, también, de la economía. La necesidad de una economía más abierta e integrada al mundo es lo que se requiere para impulsar estas prioridades.

Si hay algo cierto en economía es que la incertidumbre siempre va a existir. Las decisiones de inversión que motorizan el crecimiento de largo plazo toman en consideración toda la información relevante disponible, pero no pueden anticipar todos los eventos posibles. Y por eso, el rol de las expectativas es fundamental para cubrir lo que con la información no se puede observar.

En algún momento la pandemia cederá, y la incertidumbre global -y local- se reducirá por este motivo (aunque puedan surgir nuevos shocks). Sin embargo, en la conformación de las expectativas juega un rol importante la experiencia y las propuestas de política económica. Como el pasado es inamovible (aunque pueda ser reinterpretado), es fundamental para el país poder reducir los eventos endógenos que amplifican la incertidumbre, esos de los cuales la Argentina tiene sobrados ejemplos.

Más preocupados por el desempleo, la política tributaria y la ciberseguridad

Este año las opiniones de los entrevistados se encuentran atravesadas por un factor sin precedentes, la pandemia, que funciona como acelerador de transformaciones en marcha -tales como la digitalización de las organizaciones-, pero también como amplificador de fuerzas disruptivas, lo que evidencia algunas preocupaciones que condicionan las expectativas de crecimiento. Entre las principales amenazas que desvelan a los ejecutivos argentinos se destacan la incertidumbre jurídica (84%), el populismo (80%) y el aumento de la obligación tributaria (78%). La crisis sanitaria también fue señalada por el 74% de los entrevistados en el país, pero -a diferencia del registro global, donde emerge como el principal temor- lo hicieron con la misma consideración que el exceso de regulación -que creció 17 puntos respecto de 2020- o la volatilidad del tipo de cambio. La volatilidad cambiaría es una amenaza que el 84% de los empresarios argentinos asegura tener en cuenta en sus actividades estratégicas de gestión del riesgo, lo mismo que el 74% respecto del incremento en la carga tributaria, y 6 de cada 10 en relación con la crisis sanitaria, el

exceso de regulación, la incertidumbre jurídica y la incertidumbre en el crecimiento económico. Las preocupaciones que más crecieron en comparación con la edición anterior están directamente relacionadas con la capacidad para mantener operativo el negocio (gráfico 4), destacándose el desempleo (25 puntos más que en 2020), disrupción en la cadena de suministro y falta de infraestructura adecuada (17 puntos en ambos casos). Respecto de la cadena de suministro, cabe agregar que la mitad de los argentinos (48%) está considerando las potenciales disrupciones entre sus actividades para la gestión del riesgo, y una proporción similar (46%) prevé invertir a mediano plazo en una reestructuración como consecuencia de la pandemia.

GRÁFICO 4

Crece la inquietud por las amenazas para mantener operativo el negocio.

P: ¿Cuán preocupado está, si es el caso, sobre estos posibles riesgos para las perspectivas de crecimiento de su organización? (CEOs que respondieron “sumamente preocupado”).

	2020	2021
Aumento de la obligación tributaria	62%	78%
Exceso de regulación	57%	74%
Incertidumbre respecto de la política tributaria	57%	73%
Desempleo	21%	46%
Disrupción en la cadena de suministro	19%	36%
Falta de infraestructura adecuada	19%	36%
Amenazas cibernéticas	17%	33%
Desinformación	10%	26%

La mochila fiscal

Si bien las preocupaciones por cuestiones fiscales crecieron a nivel global, entre los empresarios de Argentina el aumento de la obligación tributaria y la incertidumbre respecto de las políticas vinculadas crecieron 16 puntos desde la encuesta del 2020. De hecho, si se consideran los cambios en política fiscal para responder al aumento de los niveles de deuda pública del país, el 86% de los encuestados argentinos prevé un aumento en las obligaciones fiscales totales de su empresa, y 8 de cada 10 anticipan que verán afectadas sus decisiones y planificaciones, reconsiderando incluso la estructura de costos. Además, dos terceras partes estiman que deberán reconsiderar su estrategia respecto de la fuerza laboral y la mitad, su huella geográfica.

Inseguridades en la Red

La tercera parte de los ejecutivos consultados en el país manifestó su preocupación por las amenazas cibernéticas; y si bien constituye una proporción menor que la media global (47%), se trata de un temor que a nivel local creció 16 puntos respecto de 2020. Las opiniones sintonizan mejor cuando se consideran los empresarios preocupados por la desinformación: 28% a nivel global y 26% en Argentina, con un crecimiento de 12 y 17 puntos, respectivamente. El aumento de estas preocupaciones coincide con la aceleración de la transformación digital de las organizaciones durante la pandemia, tendencia que continúa: a nivel local, el 84% de los ejecutivos planea incrementar sus inversiones en transformación digital, y lo mismo planea hacer el 61% respecto de la ciberseguridad y la protección de los datos. Incluso, están considerando algunas de estas amenazas en las actividades para la gestión del riesgo, tales como la velocidad de los cambios tecnológicos (39%) o los ciberataques (30%).

¿Hasta dónde impactó la crisis sanitaria?

La pandemia obligó a las organizaciones a redimensionar determinadas áreas de su gestión de riesgos. Así, más de la mitad de los CEOs argentinos se está enfocando en la digitalización de dicha función, mientras que para los encuestados a nivel global y regional es tanto o más importante la reevaluación de la tolerancia al riesgo de la empresa. Antes bien, esta área es considerada por los empresarios locales en la misma proporción que la preparación para riesgos sistémicos y eventos de enorme repercusión y baja probabilidad (46%). Finalmente, más de 4 cada 10 ejecutivos del país están aumentando su atención respecto de la colaboración con socios de la cadena de suministro para gestionar los riesgos de forma colectiva, e incluso están considerando asumir aspectos de mitigación de riesgos que antes solían gestionar los gobiernos y organizaciones multilaterales (Gráfico 5).

GRÁFICO 5

La pandemia aceleró la digitalización de la gestión local de riesgos.

P: En relación con la metodología que aplica su empresa para gestionar los riesgos, ¿en qué medida está aumentando la atención que se le presta a las siguientes áreas como resultado de la crisis del COVID-19?



Transformación digital: un desafío integral



Por **Diego Maffeo**,
socio de PwC Argentina

Según la visión de los CEOs a nivel global, el COVID-19 aceleró los planes relacionados con la transformación digital de sus compañías. Prácticamente la mitad de los ejecutivos a nivel mundial planean incrementar significativamente (10% o más) su inversión de largo plazo en transformación digital respecto del año anterior. Esa visión contrasta con lo que ocurrió en 2010, luego de la crisis financiera global, donde el principal foco de los líderes estaba puesto en buscar eficiencias de costos.

En términos generales, la opinión de los CEOs en Argentina está muy en línea con la visión global y regional, ya que 84% planea incrementar sus inversiones en transformación digital en los próximos años.

Hoy en día, casi ninguna empresa, sin importar el tamaño o la industria a la que pertenece, cuestiona la necesidad de pensar en invertir en transformación digital en sus negocios. Lo que vemos como una nueva particularidad, es la necesidad de hacerlo de una manera mucho más integral, a lo largo de toda la

organización. Todas las áreas de negocio están hoy afectadas de una u otra manera por las tecnologías emergentes (Inteligencia Artificial, Robótica, Internet de las Cosas, impresión 3-D, nano y biotecnología, computación cuántica, y otras) y por la explosión del uso de dispositivos móviles.

En tal sentido, un proceso de transformación integral debe considerar mínimamente incorporar en su agenda elementos tales como: implementación de herramientas de colaboración para soportar los nuevos esquemas de trabajo remoto; desarrollo de canales digitales y soluciones móviles; automatización de procesos en búsqueda de la eficiencia; utilización de Advanced Analytics e Inteligencia Artificial; incremento del uso de medios de pago digitales a lo largo de toda la cadena de negocio; migración a la nube; soluciones de ciberseguridad, autenticación de identidad y privacidad de la información.

Este abordaje integral presenta, al mismo tiempo,

un desafío mayor relacionado con la planificación, coordinación, y seguimiento de todas las iniciativas de transformación. Con tal fin, muchas empresas están adoptando cada vez más, la creación de una Oficina de Transformación de manera centralizada, la cual permite gestionar todo el portafolio de iniciativas de una manera consistente, y con foco en la obtención de los resultados deseados.

Las empresas en Argentina no escapan a este fenómeno. De hecho, en un mundo cada vez más globalizado, no encarar un proceso de transformación digital integral expone las chances de sostener su posicionamiento competitivo y de alguna manera tendrá impacto en sus principales stakeholders (clientes, proveedores, empleados, accionistas, etc.).

No hay margen para enfoques parciales. La transformación digital llegó para quedarse. Con el tiempo, podremos ver y analizar los resultados de aquellas que enfrentaron el desafío seriamente.

El futuro de la fuerza laboral

La complejidad del contexto sanitario obligó a las organizaciones a revisar un diverso rango de necesidades, expectativas y responsabilidades, incluidas las que impactan en su vinculación con las comunidades donde operan. Es por eso que en esta edición se consultó a los CEOs si, a raíz de la crisis por COVID-19, planean modificar el propósito organizacional para transmitir mejor la función que cumple su empresa en la sociedad. Al respecto, el 70% de los encuestados en Argentina no tiene previsto o no cree necesario ninguna modificación -una proporción que se equipara con la opinión media de Latinoamérica-, mientras que el 43% a nivel global ya decidió o está evaluando algunos cambios, superando en 13 puntos las respuestas del país y la región. Antes bien, el 45% de los encuestados en el país cree que su organización debería esforzarse más para reportar mejor su propósito y sus valores, ocho puntos por encima de la opinión global.

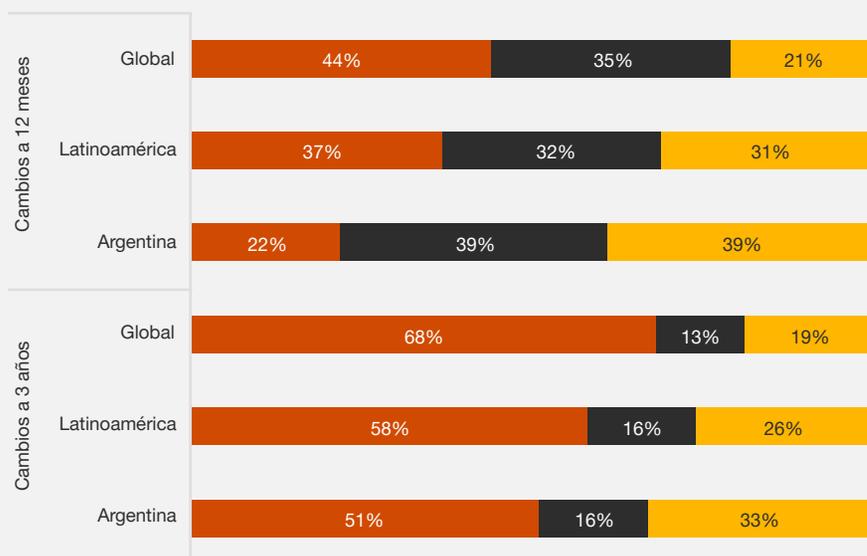
Una de las mayores consecuencias de la pandemia en todo el mundo fue la reducción de la fuerza laboral. En particular, la mitad de los CEOs argentinos debió disminuir su dotación durante el último año, mientras que un tercio logró mantenerla. La foto se repite en toda la región, aunque algunos países como Brasil y Uruguay reportaron un recorte más moderado y en sintonía con el 37% de la media global. Asimismo, cabe señalar que el 45% de los empresarios uruguayos mantuvo sin cambios su plantilla, más de 10 puntos por encima de las respuestas latinoamericanas. Respecto de las expectativas con vistas a los próximos 12 meses, crece la cantidad de empresarios argentinos que planea mantener su dotación (39%), igualando a quienes anticipan algún recorte. Además, el 22% planea incrementar su fuerza laboral, sosteniendo las proyecciones de esta encuesta a principios de 2020, antes de declararse la pandemia, pero 22 puntos por debajo de la percepción global y 15 puntos menos que en la región. El panorama se proyecta más alentador para los próximos tres años, cuando la mitad de los empresarios argentinos prevé incrementar su dotación, en sintonía con el 58% de sus pares de la región (entre quienes se destacan más de 8 cada 10 encuestados en Brasil) y el 68% en todo el mundo (gráfico 6).

GRÁFICO 6

Los ejecutivos argentinos sintonizan con sus pares de la región y el mundo respecto de una recuperación del empleo a mediano plazo.

P: ¿Cómo espera que la plantilla de su empresa cambie en los próximos 12 meses y en los próximos tres años?

■ Incremento ■ Estabilidad ■ Recorte



En cuanto al futuro de la fuerza laboral, si bien más de 4 cada 10 encuestados en el país y la región coinciden en que el aumento de los niveles de empleo debe ser una prioridad de los gobiernos, lo cierto es que la opinión general señala una responsabilidad compartida entre los sectores público y privado. Por ejemplo, 6 de cada 10 encuestados argentinos creen que las empresas deben colaborar para lograr trabajadores capacitados, educados y adaptables, y en ese sentido el 58% anticipó que proyecta incrementar sus inversiones a mediano plazo respecto del desarrollo de sus directivos y su personal.

Además, el 44% de los ejecutivos locales considera que las organizaciones deberían colaborar con el ámbito público en cuanto a la salud y el bienestar de sus empleados, y el 31%, respecto de la diversidad e inclusión. Precisamente, alrededor de un tercio de los empresarios argentinos señaló que, para mejorar la competitividad, los cambios que planea adoptar en su estrategia de fuerza laboral están relacionados a la cultura, salud y bienestar, capacitación y el liderazgo futuro. No obstante, la automatización sigue liderando el ranking de acciones en términos estratégicos, de acuerdo con lo manifestado por el 40% de los consultados en el país.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de “la nueva normalidad”?



Por Damián Vázquez,
socio de PwC Argentina

El COVID-19 nos ha dejado muchas lecciones, y una de ellas es el término de “la nueva normalidad”, que es algo de lo que todos hemos comenzado a hablar, pero no resulta del todo claro qué significa y cuáles son sus implicancias.

A nivel de las personas, la forma en la que socializamos, esto es, trabajamos, viajamos, nos comunicamos, etc., ha cambiado drásticamente durante el último año. Esto ha tenido un claro impacto en la economía, con su correlato en las organizaciones.

Nuestra 24° encuesta de CEOs, muestra a nivel global que un 37% de las empresas han tenido una baja en la cantidad de colaboradores dentro de sus organizaciones, versus un 24% que ha tenido un incremento de los mismos. Si analizamos los números de Argentina, el 49% de las organizaciones encuestadas han manifestado tener una disminución en la fuerza de trabajo durante el último año, versus sólo un 18% que la ha podido incrementar. No podemos predecir el futuro, aunque hay ya

algunas tendencias claras a partir de los cambios de comportamiento de las personas, que también afectan a las empresas, en lo que respecta a sus operaciones y procesos internos, y a la forma que se interrelacionan los colaboradores y equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

Hay un cambio en la forma en que las personas dividen su tiempo, adquiriendo nuevos hábitos. Aumento del consumo de productos desde el hogar en detrimento de los gastos típicos de “entretenimiento”. Comer en restaurantes, ir al cine y al teatro, y hasta las vacaciones han disminuido.

En este sentido, estos nuevos hábitos también afectan el traslado de las personas, los viajes al lugar de trabajo y a los comercios. Los espacios urbanos de oficina (como por ejemplo los microcentros de las grandes ciudades) están hoy con mucha menos ocupación, y toda la actividad comercial que giraba alrededor de ellos (restaurantes, farmacias, etc.) también está sufriendo estas consecuencias.

Tendencias que surgieron en pre-pandemia se han consolidado y serán la nueva norma del futuro. Esto incluye aspectos tales como la preocupación por el medio ambiente; los hábitos saludables de las personas; el balance vida/trabajo; el home-office; el crecimiento del comercio electrónico; y la tendencia a la digitalización de los negocios.

Las organizaciones tienen el desafío de adaptarse a todos estos cambios de hábitos, lo que implica reconvertir su organización, sus procesos y sus personas. Las estructuras de producción, venta y logística deben adaptarse a estas nuevas demandas.

En definitiva, no cabe duda de que las empresas deben revisar internamente su negocio, analizando la velocidad a la que pueden aumentar sus capacidades digitales. Más trabajo a distancia, optimización de los procesos internos y adaptación a la nueva forma de comunicarse e interactuar, generan por un lado un aumento inicial importante de la productividad, pero al mismo tiempo tienen efectos sobre la cultura de las organizaciones a largo plazo. Los desafíos

de cómo lograr que los nuevos colaboradores que se incorporan se inserten en los equipos de trabajo “virtuales” son aspectos a tener en cuenta. También el sentido de pertenencia, y el “tener la camiseta puesta”, que son cada vez más difíciles de sostener en estos entornos.

Muchos de estos temas están presentes en las agendas de las organizaciones. Al ser consultados los ejecutivos argentinos sobre qué aspectos de su estrategia de talentos van a priorizar para incrementar la competitividad de la empresa, surgieron tres aspectos principales: el incremento de la productividad a partir de la automatización y la tecnología con un 40%; seguido por la adaptación hacia una cultura organizacional más flexible con el 35%; y el foco en la salud y bienestar de los colaboradores con el 31%.

La encuesta de CEOs, muestra también que la atracción del talento, es un área de preocupación en las organizaciones, con un 60% de las organizaciones en la Argentina manifiestan la disponibilidad futura de una fuerza de trabajo capacitada y adaptable como la principal área de preocupación futura.

La pandemia demostró tanto para las organizaciones, como para las personas que se puede trabajar virtualmente desde cualquier lugar sin mayores

problemas. Esto amplía, para los profesionales más capacitados y mejor formados, el abanico de oportunidades laborales no solo en el país, sino también en el exterior. Y representa un particular desafío en el contexto de Argentina, con implicancias directas en el corto plazo para las organizaciones en cuanto a disponibilidad de recursos, pero también a mediano / largo plazo para el país. Aspectos tales como la formación de las personas, las leyes laborales, la seguridad social, deben ser revisados y repensados en este nuevo contexto.

En resumen, la pandemia aceleró algunos cambios y tendencias que estaban surgiendo en la sociedad. La digitalización y automatización de las operaciones; la mayor virtualidad en las interacciones entre las personas; la generación de un entorno saludable de trabajo con un mix adecuado entre presencialidad y virtualidad para mantener la cohesión cultural; y la atracción y retención de talentos clave en este nuevo contexto más dinámico y cambiante; son los nuevos desafíos a los que se deben enfrentar las organizaciones. Aquellas empresas que logren adaptarse más rápidamente a este nuevo entorno serán las mejor preparadas para hacer frente a la “nueva normalidad”.





La pulseada entre las necesidades inmediatas y los desafíos sustentables

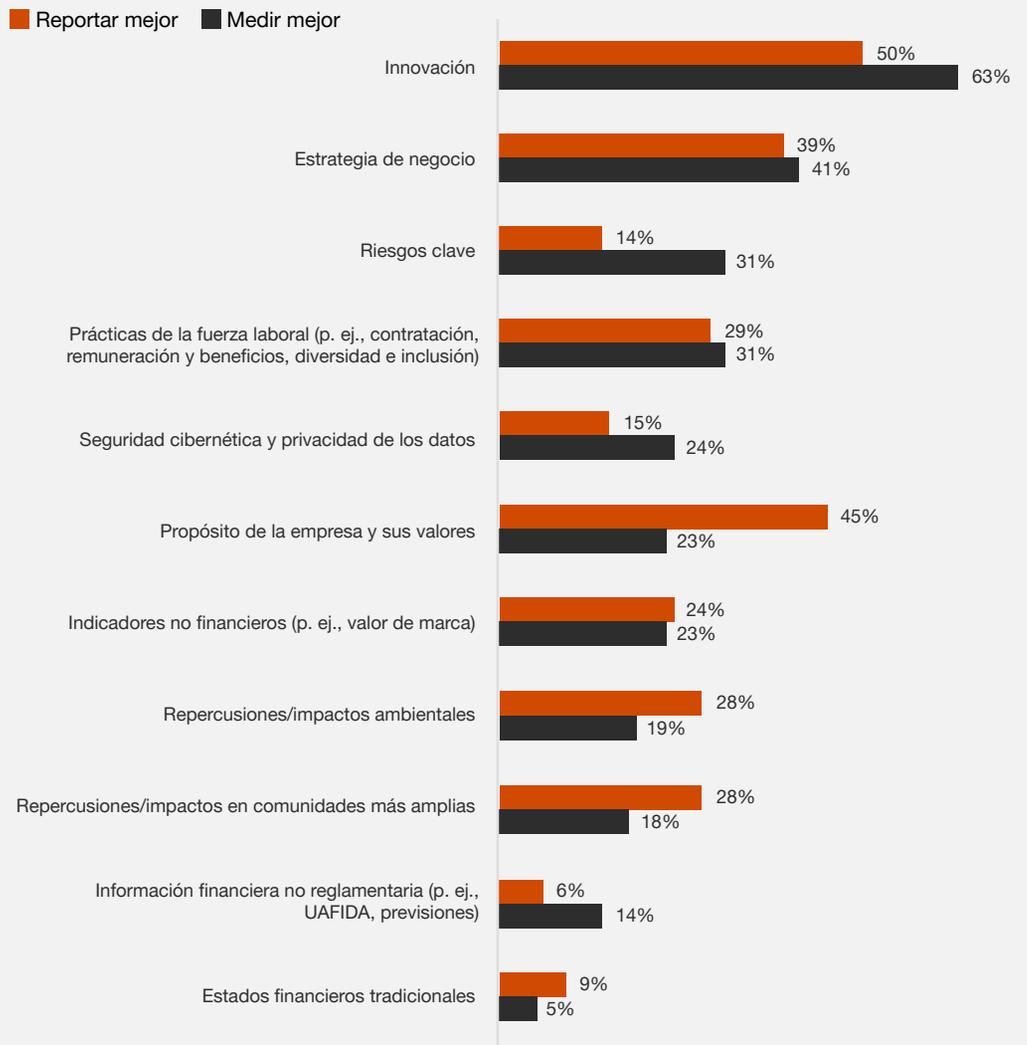
Si la crisis sanitaria agudizó las miradas de los stakeholders respecto del desempeño de las organizaciones, las áreas vinculadas con el desarrollo sostenible están siendo especialmente consideradas. Esto representa un desafío para los CEOs argentinos, quienes -como ya observamos a partir de las principales inquietudes- están concentrados en cuestiones más inmediatas para mantener operativo el negocio e impulsar el crecimiento. De hecho, si se consideran las inversiones previstas a mediano plazo en materia de sostenibilidad e iniciativas ESG (Medio Ambiente, Sociedad y Gobierno Corporativo), mientras que el 45% de los encuestados a nivel local planea un moderado o significativo incremento, un 40% no piensa implementar ningún cambio. Fuera del país, en cambio, se percibe una tendencia más definida, en tanto 6 de cada 10 empresarios, ya sea a nivel regional o global, anticiparon que aumentarán el gasto en estas iniciativas, e incluso el 23% lo hará en forma significativa (el doble que en el caso argentino), proporción que asciende a 34% entre los empresarios brasileños.

Así, la gestión local parece enfocarse en el sostenimiento del negocio, lo que también se evidencia en las opiniones sobre la medición y el reporte de áreas clave de impacto y valor. En este sentido, mientras que el 63% de los CEOs argentinos considera que su organización debería medir mejor la innovación y el 41% opina lo mismo respecto de la estrategia de negocio, se reduce a un tercio quienes señalaron las prácticas de la fuerza laboral y no alcanzan al 20% quienes destacaron la necesidad de medir mejor las repercusiones o impactos en el medio ambiente o en las comunidades (gráfico 7). Y respecto de una mejora en el reporte de estas áreas, las opiniones volvieron a destacar la innovación, pero también el propósito de la empresa y sus valores -como vimos-, incluso superando la estrategia del negocio. Sin embargo, solo 3 de cada 10 encuestados consideró mejorar el reporte sobre prácticas laborales e impactos ambientales y comunitarios.

GRÁFICO 7

Los CEOs argentinos esperan más información sobre aspectos que impactan directamente en el corazón del negocio.

P: ¿Cuál de las siguientes áreas clave de impacto y valor considera que su empresa debería esforzarse más para medir y reportar mejor?



La tendencia se replica en la consideración de uno de los aspectos ambientales más sensibles, el cambio climático. Por un lado, el 70% de los empresarios encuestados en el país manifestó preocupación por los impactos del cambio climático –en sintonía con las respuestas registradas fuera del país-, e incluso un tercio declaró estar muy preocupado al respecto (8 puntos más que la encuesta anterior). Sin embargo, solo el 20% de los empresarios argentinos considera esta amenaza en sus actividades estratégicas de gestión del riesgo, cuando fuera del país la proporción asciende al 40%, tanto a nivel global como regional.

La oportunidad de fortalecer la sostenibilidad



Por **Diego López**,
socio de PwC Argentina

Dentro del proceso estratégico de cómo las empresas “reinventan el futuro” en un mundo de incertidumbre y amenazas globales aparece el concepto de “rethink” donde se plantea el interrogante de cómo repensar y cambiar el negocio para garantizar un crecimiento sostenible en el futuro. La amenaza existencial que representa el cambio climático resulta en la necesidad de grandes transformaciones por parte de las organizaciones.

De acuerdo a la 24° Encuesta Anual Global de CEOs, un 68% de los empresarios de Argentina han manifestado preocupación respecto a las amenazas asociadas al cambio climático y el daño ambiental.

El porcentaje de directivos que expresa su preocupación por el cambio climático aumentó del 24% en 2020 al 30% en 2021, representando un incremento moderado en el contexto de la COP26, que se celebrará este año en Glasgow, Reino Unido. Esta preocupación se ubica en el noveno lugar entre las amenazas al crecimiento percibidas y un 27% de la muestra informa que “no les preocupa” o “no

les preocupa demasiado”. Ello puede deberse a que no se considera un obstáculo inmediato para el crecimiento en comparación con otros problemas como la pandemia, excesiva regulación y las amenazas cibernéticas.

Esto último tiene correlación con la importancia de los riesgos de cambio climático para las empresas. Las cuestiones ESG (medio ambiente, sociedad y gobierno corporativo) representan un riesgo creciente en términos de probabilidad de ocurrencia y de impacto. Esto se ve respaldado por el último Informe de Riesgos Globales 2021 del World Economic Forum, el cual, sosteniendo la tendencia observada en los últimos años, volvió a reflejar en el top 5 de los riesgos para las empresas (en todas las categorías analizadas), la preponderancia de cuestiones asociadas al cambio climático, como por ejemplo el fracaso en la acción climática, eventos meteorológicos extremos, daños humanos y/o ambientales, pérdida de la biodiversidad y de recursos naturales.

A su vez, en los últimos tiempos se ha fortalecido a nivel global el llamado a la acción a empresas y gobiernos respecto a cuestiones ambientales, reforzando los objetivos para no superar el 1,5°C de aumento de temperatura respecto a niveles pre-industriales hacia fines de siglo, de acuerdo a los objetivos basados en ciencia. En este sentido, los CEOs cuentan con un rol fundamental para la acción sobre el cambio climático y deben actuar con urgencia, redefiniendo la estrategia para la transformación del negocio, con foco en definir metas apropiadas para la descarbonización de sus operaciones.

Por otra parte, es de destacar que un 45% de los encuestados de Argentina han mencionado que planean incrementar su presupuesto en cuestiones ESG en los próximos 3 años.

En la definición de la estrategia corporativa, es importante el análisis preliminar de los principales riesgos asociados al cambio climático, ya que

cualquiera sea el escenario futuro de emisiones a nivel global, las organizaciones se enfrentarán a dos tipos de riesgos fundamentales: riesgos físicos (sequías, inundaciones, olas de calor, etc.) y riesgos de transición (necesidades de innovación tecnológica y cambios en las demandas del mercado).

Estos son algunos de los motivos que conllevan a los líderes empresariales a replantear su estrategia corporativa, que deberá contar con objetivos claros para la reducción de emisiones, estar integrada en toda la organización y llevarse a cabo en todas las operaciones (considerando como actor clave a la cadena de valor).

Comparativamente con otras amenazas, el cambio climático y daño ambiental no se encuentra adecuadamente abordado e integrado dentro de las actividades de gestión de riesgos estratégica (sólo el 20% de los CEOs de Argentina manifestó incluir este tópico).

A su vez, los inversores y mercados requieren que las empresas evalúen los riesgos del cambio climático y analicen su impacto en los estados financieros y disclosures. Requieren que el reporting de información por parte de las empresas sobre la performance de ESG se realice en forma consistente,

comparable y con alto grado de calidad, describiendo la estrategia y la generación de valor en el corto, mediano y largo plazo, para ser considerados en el proceso de toma de decisiones de inversión.

Respecto a este punto, el 28% de los CEOs de Argentina considera que su organización debería mejorar la medición y el reporting corporativo en aspectos de impacto ambiental.

Mientras que el 39% de los encuestados opina que su organización debe realizar más acciones para medir su impacto ambiental (cerca del 30% en el caso de Argentina), y el 43% cree que necesita actuar más para informar / reportar al respecto (cerca del 20% para los CEOs locales), no deja de ser un dato alentador, ya que más información corporativa y de mejor calidad sobre esta temática es clave para impulsar el cambio necesario para llegar a una economía de cero emisiones netas.

Para finalizar, este camino de oportunidades recién empieza, Los objetivos internacionales para la agenda 2030 requieren de ambiciosas transformaciones desde una perspectiva corporativa y las cero emisiones netas son una meta posible y deseable para las empresas.



Conclusiones



Por Martín Barbaфина,
socio a cargo de Marketing y
Comunicaciones de PwC Argentina

Durante más de un año los directores ejecutivos de todo el mundo tuvieron que gestionar entre las urgencias de una crisis sanitaria. El COVID-19 nos obligó a repensar no solo las esferas de la vida, desde la economía, pasando por la política, la educación y la salud; sino también la manera de conducir las organizaciones.

Entre los resultados de la 24° encuesta de CEOs se destaca un entusiasmo importante de los líderes por el crecimiento económico mundial. Luego de un año de la irrupción de la pandemia, el 74% de los CEOs argentinos considera que la economía mundial mejorará en 2021, en línea con el 75% de sus pares de la región y el 76% a nivel global.

A pesar de la sensación de optimismo generalizado, la confianza en el crecimiento de las organizaciones varía según las industrias, en gran parte a causa de los cambios en el comportamiento de los consumidores durante la pandemia. Así, las mayores expectativas de ingresos a corto plazo se concentran en los sectores de Tecnología (45%) y Telecomunicaciones (43%).

En términos de procesos y crecimiento, mientras que más del 75% de los encuestados en la región y el mundo sostuvieron la tendencia del año pasado a priorizar la búsqueda de la eficiencia operacional, los argentinos no sólo valoraron esta actividad (65%) sino que además volvieron a apostar por el crecimiento orgánico (64%).

Este año, el escenario pandémico afectó la gestión de los CEOs con un doble efecto: aceleró transformaciones en marcha y amplificó fuerzas disruptivas, lo que evidencia algunas preocupaciones que condicionan las expectativas de desarrollo. Entre las principales amenazas para los directores ejecutivos argentinos se destacan la incertidumbre jurídica (84%), el populismo (80%) y el aumento de la obligación tributaria (78%).

En este sentido, tanto la obligación tributaria como las amenazas cibernéticas son dos de las preocupaciones que en Argentina han crecido notablemente (16 puntos) a comparación de la edición anterior. El aumento de la preocupación por la seguridad informática acompaña el aceleramiento

que durante la pandemia registramos respecto de la transformación digital, un factor clave para el crecimiento de las organizaciones. Por otra parte, el fortalecimiento digital también aporta eficiencia y transparencia, dos aspectos de gran relevancia para un crecimiento responsable.

Una manera de dimensionar el alcance de la crisis sanitaria en las organizaciones, la gestión de las personas y la sustentabilidad es a través de las áreas relacionadas con la gestión de riesgos, en la que el 55% de los encuestados argentinos ya está trabajando para digitalizar. Otra consecuencia que la pandemia provocó en todo el mundo fue la reducción de la fuerza laboral. En Argentina, la mitad de los CEOs consultados tuvo que recortar su plantilla en 2020, mientras que un tercio logró mantenerla. Esta situación se repite en toda la región de Latinoamérica. El panorama mejora de cara a los próximos 3 años, cuando el 50% espera aumentar la cantidad de empleados.

Los líderes encuestados coincidieron que la gestión de las personas es una responsabilidad compartida

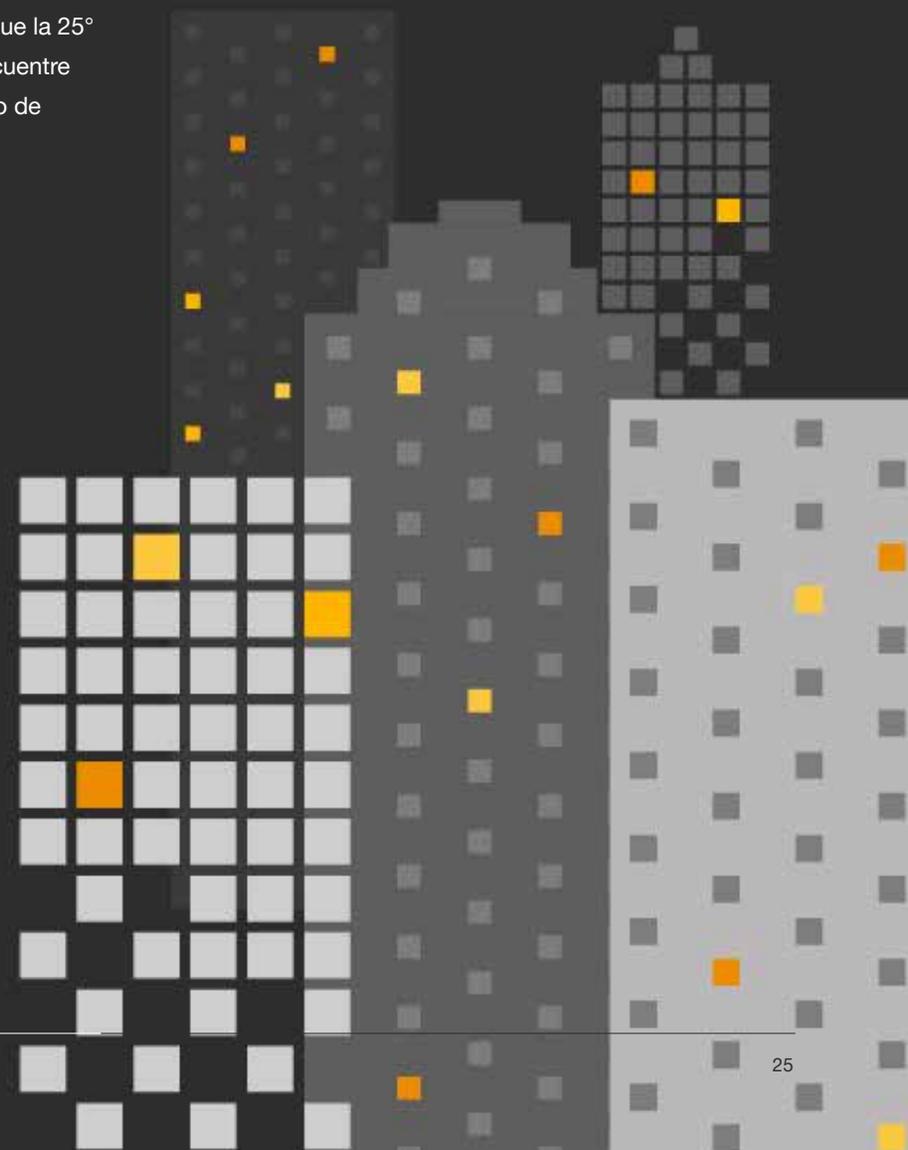
entre los sectores público y privado: por ejemplo, 6 de cada 10 encuestados argentinos creen que las empresas deben colaborar en la capacitación de sus talentos.

No hay duda, de que el contexto pandémico agudizó las expectativas sobre el desempeño de las áreas vinculadas con el desarrollo sostenible. En este sentido, la encuesta sondea las inversiones previstas a mediano plazo en materia de sostenibilidad e iniciativas ESG (es decir, sobre medio ambiente, sociedad y gobierno corporativo), y nos muestra que la opinión local está repartida entre el 45% de los empresarios que planean un moderado o significativo incremento y el 40% que no piensa implementar ningún cambio. Fuera del país se percibe una tendencia más definida: 6 de cada 10 empresarios anticiparon que aumentarán el gasto en estas iniciativas.

Si nos referimos al futuro aún son muchos los interrogantes y los efectos secundarios que la pandemia del coronavirus ha dejado con una marca indeleble en todos los ámbitos de la vida de las personas y organizaciones: consecuencias económicas, de salud, sociales, políticas, laborales, por citar solo algunas.

Nada será igual y nos encontramos una vez más reinventando el futuro. Esta crisis aceleró la transformación digital y no cabe duda de que aún en medio de la incertidumbre existen oportunidades para subsanar desigualdades, acortar brechas y construir una agenda de crecimiento y oportunidades para todos.

Nadie dice que será fácil y, esperamos que la 25° Encuesta Anual Global de CEOs nos encuentre trabajando juntos para retomar el camino de crecimiento.



24° Encuesta Anual Global de CEOs

Encuesta www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-ceo.html

Acerca de PwC

En PwC, nuestro propósito es construir confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presentes en 155 países con más de 284.000 personas que se han comprometido a ofrecer servicios de calidad en Auditoría, Consultoría, Asesoramiento Impositivo, Legal y Outsourcing. Más información en www.pwc.com.ar

Contactos

Santiago Mignone

Socio a cargo de PwC Argentina
santiago.mignone@pwc.com

Martín Barbafina

Socio a cargo de Marketing y Comunicaciones de PwC Argentina
martin.barbafina@pwc.com