CÓMO ALCANZAR LA VISIÓN POSPANDÉMICA: UNAPRODUCCIÓN MÁS EFICIENTE, MÁS ECOLÓGICA Y MÁS COMPETITIVA

ENCUESTA DE HLB SOBRE LÍDERES EMPRESARIALES 2021







PROLOGO DEL CEO	4	DIVERSIDAD: UN IMPULSOR COMPETITIV DESTACADO	/() 18
RESULTADOS PRINCIPALES	5	RECONSTRUIR MEJOR	21
UNA CRISIS QUE NOS HIZO PENSAR	6	CONCLUSIÓN: ¿ES MOMENTO DE	
DE ESTE A OESTE, ESTRATEGIAS EN EVOLUCIÓN PARA LA RECUPERACIÓN	10	COMPROBAR LA REALIDAD?	24
EVOLUCION PARA LA RECUPERACION	10	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	28
POR SUERTE EXISTE LA TECNOLOGÍA	12	RECONOCIMIENTOS Y	0.6
¿ESTAMOS PERDIENDO EL		AGRADECIMIENTOS	26
"TRATO HUMANO"?	16	HLB CONTACTOS	30

PRÓLOGO DEL CEO

EL 2020 HA SIDO DESCRITO POR MUCHOS COMO UN AÑO SIN PRECEDENTES. CASI 12 MESES DESPUÉS DE LA PANDEMIA DE LA **COVID-19 Y LAS IMPLICACIONES** PARA LAS SOCIEDADES HAN SIDO GRAVES. COMO CONSECUENCIA. LA ECONOMÍA MUNDIAL Y EL DESEMPEÑO COMERCIAL EN **MUCHOS SECTORES SE HAN VISTO** AFECTADOS. SIN EMBARGO, CON LA DESACELERACIÓN DEL CRECIMIENTO **ECONÓMICO EN MUCHAS REGIONES** A FINES DE LA ÚLTIMA DÉCADA, EL VIRUS SIMPLEMENTE ACELERÓ LO QUE YA SE AVECINABA: UNA FASE DE CONTRACCIÓN EN EL CICLO ECONÓMICO.

Si bien una desaceleración podría haberse previsto, pocos podrían haber predicho que fuese la recesión económica más profunda en casi un siglo. El impacto ha hecho que los líderes empresariales se cuestionen si su modelo de negocio actual se adapta a la nueva realidad económica. Y lo que es más importante: ¿a qué costo?

Vimos a muchas empresas tomar medidas de respuesta y protección, tales como reducir costos y despedir al personal desde el principio. Sin embargo, la limitación de daños prolongados no puede sacar a un negocio del abismo. De hecho, las mismas fuerzas detrás de los ciclos económicos proporcionarán el impulso para la siguiente fase de crecimiento. Ya muchos cambios estructurales han acelerado el final de algunos sectores y el comienzo de otros. Los primeros que toman medidas están buscando nuevas oportunidades de crecimiento diferenciado en países, segmentos y sectores de todo el mundo. Algunos se han movido rápidamente para aprovechar al máximo estas oportunidades que se presentan en puntos de disrupción y cambio.

Este año, en nuestra Encuesta Global de Líderes Empresariales, analizamos cómo los ejecutivos de alto nivel se están adaptando a las nuevas realidades económicas y cuál es su opinión sobre el entorno empresarial internacional a la luz de una crisis de salud global y sus múltiples implicaciones. Encuestamos a 583 líderes empresariales de 55 países durante el cuarto trimestre de 2020 y les preguntamos sobre sus mayores preocupaciones que amenazan a los negocios, su visión para el mundo pospandémico y cómo pretenden lograrlo. Además de nuestra investigación cuantitativa, realizamos algunas entrevistas en profundidad con directores ejecutivos para profundizar nuestra comprensión de los problemas comerciales más urgentes de la actualidad.

Lo que encontramos fue que, si bien las implicaciones de la COVID-19 y el estado de la economía siguen representando un riesgo significativo para las empresas, los niveles de confianza y optimismo fueron sorprendentemente altos, lo que brinda esperanza para una recuperación constante. Encontramos respuestas muy positivas de los líderes empresariales globales con respecto a los imperativos sociales clave y descubrimos que, en general, su visión para el mundo posterior a la pandemia es más eficiente, más ecológica y más competitiva.

Me gustaría agradecer a todos los líderes empresariales que dedicaron su tiempo para responder a nuestro cuestionario. Esperamos que este informe le brinde la información necesaria para lograr su visión de éxito posterior a la pandemia. Si desea debatir sobre cualquiera de los resultados o cuestiones planteadas en nuestro informe, nos complacerá recibir su opinión.



RESULTADOS PRINCIPALES

LOS LÍDERES EMPRESARIALES TODAVÍA MANTIENEN LA CONFIANZA EN UN AÑO DESAFIANTE



de los líderes está preocupado por las implicaciones de la pandemia



cree que la tasa de crecimiento global disminuirá



ade los líderes empresariales confía en su propia capacidad para crecer

LOS LÍDERES EMPRESARIALES APRECIAN LA VENTAJA COMPETITIVA DE UNA FUERZA LABORAL DIVERSA

Q: Una fuerza laboral más diversa e inclusiva finalmente mejorará nuestro desempeño financiero.

19%

Q: Construir diversidad en la junta y la fuerza laboral es cada vez más importante.

84% 16%

93%

Q: El bienestar físico y mental del personal es una de las principales prioridades de nuestro departamento de Recursos Humanos.

s.

Q: En el entorno actual, es aún más importante que los empleadores garanticen el mismo apoyo y oportunidades a toda su gente.

7%

93% 7%

de acuerdo

Discrepar

LA PANDEMIA BRINDA UNA OPORTUNIDAD ÚNICA PARA RECONSTRUIR MEJOR



cree que su respuesta a eventos que impactan a la sociedad se reflejará en la reputación de su marca



confía en que puede dirigir su negocio en una nueva dirección



de los líderes ve la oportunidad de beneficiarse de la economía baja en carbono del futuro

UNA CRISIS QUE NOS HIZO PENSAR

EL 2020 FUE UN AÑO COMO NINGÚN OTRO. TOTALMENTE INESPERADA. LA PANDEMIA MUNDIAL HA TENIDO UN IMPACTO CONSIDERABLE EN LAS PERSPECTIVAS ACERCA DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL.

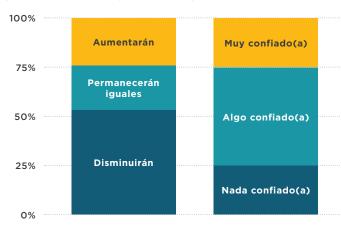
A principios de 2021, aún persiste la incertidumbre. Casi el 54 % de los líderes empresariales que encuestamos prevé que la tasa de crecimiento global disminuya este año. Sin embargo, otros también reconocen que a veces es necesario un giro brusco en el camino para llegar al destino correcto. Las recesiones anteriores se convirtieron efectivamente en una plataforma de lanzamiento para innovaciones técnicas. Desde la electrificación rápida hasta la producción masiva de automóviles y el crecimiento en auge de los sectores de TI y telecomunicaciones, la historia muestra que las buenas crisis nunca se desperdiciaron con líderes con visión a futuro.

"Nos sentimos realmente optimistas sobre las perspectivas futuras de recuperación. Creo que las señales están ahí y tan pronto como dejemos atrás la COVID-19, creo que la gente estará lista, y algo más, para retomar un sentido de normalidad", señaló Gail Becker, fundadora y directora ejecutiva de la marca de alimentos CAULIPOWER junto con otros directores ejecutivos que entrevistamos este año. Su compañía está planeando el lanzamiento de nuevos productos en 2021 y logrando el dominio en nuevas categorías de productos por delante de competidores quizás más conservadores. Esta línea de pensamiento la comparte el 42 % de los líderes que también planea traer nuevos productos o servicios al mercado el próximo año. Además, las tres cuartas partes de los líderes se sienten seguros de su capacidad para crecer en los próximos doce meses.



Figura 1: Para nuestra sorpresa, los líderes empresariales se mantienen confiados.

- Q. ¿Cree usted que la tasa de crecimiento económico mundial cambiará en los próximos 12 meses?
- Q. ¿Qué tan confiado(a) está en la capacidad de su compañía para aumentar los ingresos en los próximos 12 meses?



"NOS SENTIMOS REALMENTE OPTIMISTAS SOBRE LAS PERSPECTIVAS FUTURAS DE RECUPERACIÓN. CREO QUE LAS SEÑALES ESTÁN AHÍ Y TAN PRONTO COMO DEJEMOS ATRÁS LA COVID-19, CREO QUE LA GENTE ESTARÁ LISTA, Y ALGO MÁS, PARA RETOMAR UN SENTIDO DE NORMALIDAD"

GAIL BECKER, FUNDADORA Y DIRECTORA EJECUTIVA DE **CAULIPOWER**



los patrones operativos.

A pesar de que la mayoría de los mercados globales han pasado la onda de choque inicial, la COVID-19 sigue siendo un lugar de profunda presión dentro de la mayoría de las industrias. El 81 % de los líderes está preocupado por las implicaciones de la pandemia en sus operaciones, y se ubica como la principal preocupación de este año. En particular, la incertidumbre económica ganó un aumento de casi 10 puntos porcentuales desde el año pasado y constituyó motivo de preocupación para más del 77 % de los encuestados. Estos dos riesgos están indisolublemente vinculados y se ven acelerados por otros acontecimientos en el mercado.

Hacer frente a las secuelas de la pandemia es y debe ser la máxima prioridad para las empresas. Sin embargo, mantener toda la atención en este tema puede dejar a los líderes expuestos a otros tipos de riesgos que persisten en un segundo plano. La incertidumbre geopolítica, el cambio regulatorio y la inestabilidad social también se encuentran entre las principales preocupaciones, lo cual deja a más de la mitad de los líderes preocupados.

En comparación con el año pasado, la incertidumbre geopolítica ganó un aumento de 10 puntos porcentuales y sigue siendo la tercera área más preocupante para los líderes. La inestabilidad social también se elevó a la clasificación de los cinco riesgos principales este año, mientras que no fue una preocupación importante en nuestra encuesta anterior. Los cambios regulatorios y la interrupción del flujo comercial internacional son dos áreas de riesgo que afectan a casi la mitad de los encuestados, similar a lo que encontramos el año pasado, y no es sorprendente considerando la

Figura 2: La COVID-19 supera las preocupaciones por la incertidumbre económica.

Q. ¿En qué medida le preocupan los siguientes riesgos para su compañía?



27% 9%
Tecnologías disruptivas

28% 5%

Riesgos climáticos/medioambientales

26% 6%

■ Preocupado(a)
■ Muy preocupado(a)

incertidumbre y las tensiones continuas entre los bloques comerciales.

Con una cantidad tan grande de fuerzas de empuje y atracción, que dan forma al clima empresarial actual simultáneamente, debemos preguntarnos: ¿cómo será el panorama pospandémico?

Los gobiernos de todo el mundo se han comprometido a iniciar campañas de vacunación para los grupos demográficos más vulnerables y los trabajadores esenciales a partir de enero de 2021. La disponibilidad general de vacunas aún no se ha anunciado en la mayoría de los países. Aunque no

se han establecido fechas definidas, las perspectivas iniciales de vacunación ya han cambiado positivamente tanto el sentimiento de las empresas como del consumidor. Las calles principales vuelven a llenarse, las oficinas comienzan a reabrirse y las operaciones en todos los sectores se recuperan gradualmente hacia los volúmenes anteriores.

Sin embargo, el mundo no será el mismo al que estábamos acostumbrados antes de la COVID-19. Medidas destacadas tales como el uso de máscaras faciales en público y el distanciamiento físico podrían desaparecer más adelante en el año.

Sin embargo, las secuelas sociales y operativas más profundas y la transformación acelerada en todos los sectores permanecerán. Estas transformaciones aún se encuentran en una etapa incipiente, pero ya son visibles en todas las geografías en términos de las acciones estratégicas que los líderes planean llevar a cabo para tener éxito en 2021.

81%

DE LOS LÍDERES ESTÁ
PREOCUPADO POR LAS
IMPLICACIONES DE
LA PANDEMIA EN SUS
OPERACIONES, Y SE UBICA
COMO LA PRINCIPAL
PREOCUPACIÓN DE ESTE AÑO



DE ESTE A OESTE, ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN EN EVOLUCIÓN

SI BIEN LOS LÍDERES EMPRESARIALES EN DIFERENTES REGIONES E INDUSTRIAS ESTÁN UNIDOS POR LAS MISMAS PREOCUPACIONES (LA PANDEMIA Y LA INCERTIDUMBRE ECONÓMICA), TIENEN DIFERENTES PUNTOS DE VISTA SOBRE LAS PREGUNTAS CENTRALES QUE HICIMOS ESTE AÑO.

PERSPECTIVAS DE PAÍS

Los líderes empresariales de China, los primeros en salir de lo peor de la pandemia son los menos preocupados por el impacto de la COVID-19 (67 % frente al 81 % de sus pares globales). También están menos preocupados por la incertidumbre económica (62 % frente al 77 % de sus pares globales). En general, los líderes con sede en China tienen más confianza que sus pares en las perspectivas de crecimiento de sus propias organizaciones para los próximos 12 meses (83 % frente al 76 % de sus pares globales).

Tal optimismo puede deberse al hecho de que China logró evitar la segunda (y todas las posteriores) olas de propagación del virus. Esto, a su vez, ha dado a las empresas locales una pista más larga para la recuperación. Además, la experiencia previa con brotes de gripe, como el SARS, ha forjado economías mejor preparadas en Asia Pacífico (como China, Corea, Vietnam y Japón) para contener eficazmente la pandemia, así como sus impactos económicos.

La única excepción al "optimismo oriental" son las menores expectativas frente a las perspectivas de crecimiento mundial. El 64 % de los líderes empresariales de China espera que la tasa de crecimiento económico mundial disminuya durante los próximos 12 meses en comparación con el 37 % de los líderes empresariales de EE. UU. Hasta cierto punto, este es un realismo aceptado,

dada la interconexión de los mercados globales y la dependencia de China de los socios comerciales, quienes probablemente estarán lidiando con los impactos de la COVID-19 hasta bien entrado el 2021.

ACCIÓN ESTRATÉGICA

Esta sensación de estar por delante de la curva de recuperación también es evidente en las actividades en las que los líderes empresariales se centrarán en los próximos 12 meses. Los líderes empresariales de EE. UU. y el Reino Unido comparten sus tres prioridades principales: mejorar la eficiencia, reducir los costos y fomentar el crecimiento orgánico. Curiosamente, los líderes empresariales estadounidenses tienen casi el doble de probabilidades (26 %) de subcontratar una función que los de China (11 %) o el Reino Unido (8 %). La decisión de subcontratar es un buen medio para cumplir con dos de las tres principales prioridades.

Por no mencionar que los líderes empresariales chinos no están igualmente enfocados en la eficiencia operativa. Lo están. Sin embargo, su hoja de ruta de crecimiento incluye actividades más proactivas. A diferencia de sus pares occidentales, están más decididos a lanzar nuevos productos/servicios; tienen más probabilidades de buscar asociaciones estratégicas y trabajar con emprendedores (41 % y 29 % frente a 27 % y 21 % respectivamente para sus pares globales).

Se pueden encontrar diferencias adicionales en cómo los líderes evalúan sus áreas más débiles. La mitad de los líderes con sede en China (49 %) considera que su capacidad para innovar es el área principal que requiere mejoras. Las empresas estadounidenses tienen más confianza en ese aspecto, pero están más comprometidas a cerrar las brechas en su efectividad operativa: 42 % en comparación con sus pares globales (35%). Los líderes empresariales en el Reino Unido tienen más probabilidades que sus pares de concentrarse en fortalecer su marca (29 % vs. 20 %), además de enfocarse en ser más eficientes y ajustar algunos gastos.

"TAL VEZ LA VOLUNTAD DE CHINA DE HACER INVERSIONES TENGA UN EFECTO POSITIVO, PERO NO ESTOY SEGURO(A) DE QUE ESTÉ BUSCANDO RESCATAR LA ECONOMÍA MUNDIAL DE LA MANERA EN QUE LO HIZO LA ÚLTIMA VEZ".

LEVON ANTONIAN, DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO Y COFUNDADOR DE HALIAN

PERSPECTIVAS TECNOLÓGICAS

En particular, los líderes empresariales de EE. UU. y el Reino Unido consideran sus capacidades digitales como la segunda área más crítica de debilidades que debe abordarse curante los próximos 12 meses (39 % en EE. UU. y 31 % en Reino Unido).

Los líderes con sede en China tienen más confianza en su progreso actual en digitalización. Solo el 20 % percibe una brecha en sus capacidades digitales y dirigen más el enfoque hacia el aumento de sus habilidades para innovar. Esta diferencia en la madurez técnica se refleja además en la elección de nuevas asignaciones de inversión.

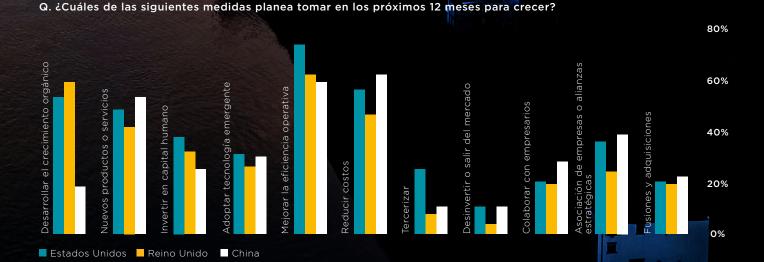
Los líderes tanto del Reino Unido como de los EE. UU. otorgan una mayor importancia a las tecnologías en la nube para permitir su éxito futuro. Esta elección es comprensible, considerando que la nube es un "paquete de inicio" crucial para alojar y admitir tecnologías más avanzadas. Los líderes empresariales de China asignaron mayor importancia a la inteligencia artificial y al IoT que a la computación en la nube. De hecho, estas dos tecnologías podrían ayudar a los líderes locales a implementar soluciones más innovadoras.

ASPIRACIONES DARA BIEN O PARA MAI

Además de hacer frente a las inminentes secuelas de la pandemia, todos los líderes expresaron un fuerte compromiso para mejorar la diversidad y la igualdad dentro de sus orgánizaciones. El 95 % de los líderes en China, más que en cualquier otro país, estuvo de acuerdo en que la diversidad en el directorio de la empresa y en la fuerza laboral es aún más importante en el entorno actual. Además, el 92 % se inclinó a estar de acuerdo en que la diversidad puede, en última instancia, mejorar el desempeño financiero de la organización, en comparación con el 82 % a nivel mundial.

Sin embargo, a medida que el mundo va superando la crisis sanitaria global, debemos prepararnos para otro desastre: el cambio climático. Actualmente, en un segundo plano, las preocupaciones ambientales y los riesgos climáticos se ubicaron entre los menos preocupantes por todos los líderes. Esto es ciertamente problemático, ya que la inacción actual amplificará las consecuencias futuras de cambios irreversibles. En una visión más positiva, los líderes están tomando ciertas medidas hacia una "dirección ecológica". Un sólido 89 % de los líderes en China y 81 % en el Reino Unido están realizando cambios para beneficiarse de la economía baja en carbono en el futuro, en comparación con el 63 % de los líderes empresariales en los EE. UU.

FIGURA 3: Los líderes de diferentes países tienen diferentes planes de medidas para el crecimiento.





EN 2020, TODOS APRENDIMOS A ESTAR ETERNAMENTE AGRADECIDOS POR EL ESTADO ACTUAL DE LA CONECTIVIDAD GLOBAL.

En nuestra vida personal, encontramos consuelo al poder mantenernos en contacto con nuestros seres queridos a través de videollamadas, instruidos y capacitados a través de plataformas de aprendizaje electrónico, y sorprendentemente muy entretenidos por medio de noches de concursos en equipo y eventos virtuales fuera del horario de trabajo. En medio de los desafíos mentales que trae aparejada la pandemia, la tecnología nos ha ayudado a mantener encendida nuestra luz interior y a reunir optimismo para el nuevo ciclo que tenemos por delante.

La adopción personal de tecnología también se equipará con el acelerado ritmo de digitalización que se está produciendo entre las empresas.

Las inversiones en nuevas tecnologías digitales, anteriormente posicionadas más abajo en las hojas de ruta estratégicas, ahora son una necesidad inmediata para mantener operaciones sólidas a distancia. Al describir las perspectivas de crecimiento futuro, Marco Mormone, cofundador y socio de la consultora de big data Arca Blanca, lo expresa sin rodeos: "Habrá algunos perdedores... [pero] quienes están adoptando tecnologías [emergentes] son probablemente los ganadores ahora"

De hecho, contar con un núcleo tecnológico fuerte se ha convertido en un factor crucial para la supervivencia operativa. En 2021, las estructuras técnicas improvisadas, ensambladas en cuestión de semanas para respaldar las operaciones a distancia, serán reemplazadas por inversiones técnicas más ponderadas. Nuestros datos sugieren que los líderes se han centrado más en satisfacer las necesidades técnicas inmediatas en lugar de invertir en proyectos de I+D (Investigación y Desarrollo). En comparación con los resultados del año pasado, algunas tecnologías, como el blockchain, la impresión 3D y la biometría, han

perdido importancia estratégica en 2021.

LA NUBE TRIUNFÓ, PERO AÚN FALTA PROTECCIÓN

Gracias a la nube, las empresas pudieron permanecer operativas durante los confinamientos en todo el mundo. No es sorprendente que este año casi el 50 % de los líderes calificaron la "computación en la nube" como la tecnología más importante para permitir el éxito futuro, entre otras.

Es comprensible que el uso de aplicaciones basadas en la nube, la infraestructura de almacenamiento de datos y las soluciones de gestión de datos aumenten en 2020, en gran medida con el aumento del trabajo remoto. Matt Dodds, director ejecutivo de CaseWare International Inc. señaló que la inversión temprana en la nube les dio una mejor posición al comienzo de la pandemia, en comparación con otras industrias. "Nuestra capacidad de usar la nube para implementarla internacionalmente sin tener que viajar físicamente e ir a las instalaciones constituye un gran beneficio", afirmó.

Además de permitir que las empresas operen de forma remota, la computación en la nube también reduce el costo total de propiedad de la infraestructura técnica, aumenta la productividad diaria de los empleados, tanto directa como indirectamente, y permite el acceso a transformaciones de modelos comerciales y nuevas propuestas de valor para el cliente. Dado el alto nivel de inversión en la nube y el firme compromiso de lanzar nuevos productos/servicios que expresaron el 42 % de los líderes, ¿podemos esperar que más empresas se inclinen a las soluciones impulsadas por la nube en 2021?



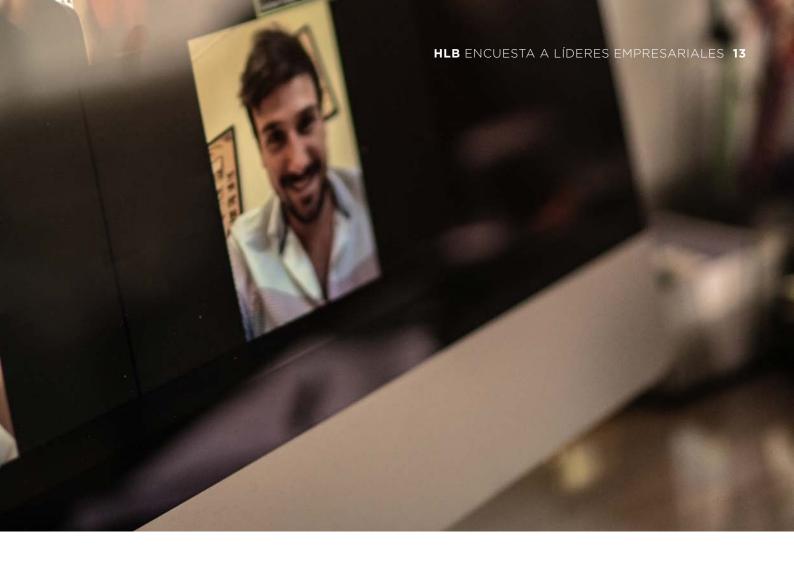
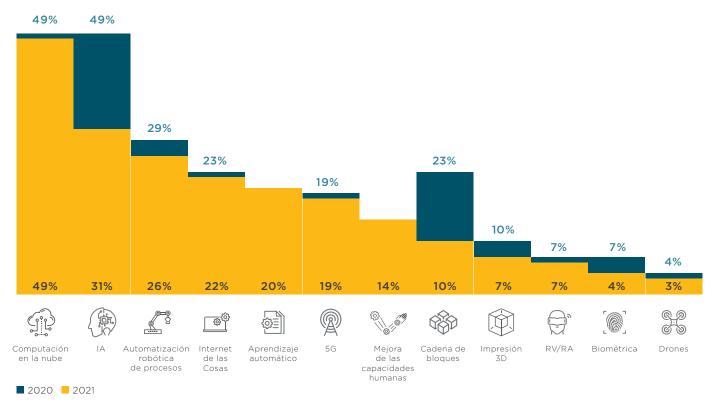


Figura 4: La nube es considerada la tecnología más importante para el éxito comercial.

Q. ¿Qué avance tecnológico será el más importante para el futuro éxito de su compañía?



Nota: El año pasado, utilizamos "IA" como categoría general para todas las soluciones técnicas "inteligentes". En 2021, introdujimos una categoría separada para el aprendizaje automático (ML, por sus siglas en inglés) como un subconjunto de métodos estadísticos y técnicas de modelado, que se utilizan para crear aplicaciones que aprenden de los datos proporcionados. De ahí la diferencia en la distribución del ranking este año.



Probablemente sea así. Pero en el camino hacia la nube, los líderes no deben sacrificar la seguridad a cambio de una rápida digitalización y posibles ahorros operativos. El 53 % de los profesionales en TI que encuestamos en junio de 2020 comentaron sobre el fuerte aumento de la actividad cibernética inusual desde el inicio de la pandemia. Dado que ahora se transmiten más datos confidenciales a través de medios digitales, no establecer las medidas de defensa adecuadas puede poner en peligro las operaciones corporativas. Levon Antonian, director general del grupo y cofundador de Halian también espera que: "la ciberseguridad sea la próxima área más importante para nosotros a medida que se realicen más transacciones comerciales en línea".

Los líderes menos centrados en la tecnología, por otro lado, tienden a minimizar ligeramente los riesgos asociados con la ciberseguridad. Solo el 47 % se siente preocupado por posibles problemas de ciberseguridad. Sorprendentemente, incluso menos líderes (13 %) identificaron la seguridad digital como una debilidad operativa. Quizás algunas empresas ya tengan un programa de ciberseguridad robusto. Sin embargo, ¿están preparados para compensar las nuevas amenazas asociadas con el trabajo remoto, el creciente volumen de transacciones en línea y los intercambios de datos confidenciales? Esa es un área en la que vale la pena reflexionar.

TRANSFORMACIONES DIGITALES: EL PROGRESO ES CONSTANTE

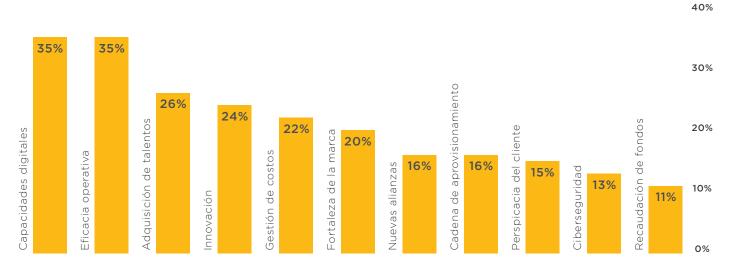
Al igual que el año pasado, la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje automático (ML), el Internet de las cosas (IoT) y la automatización de procesos robóticos (RPA) siguen siendo las áreas principales de interés tecnológico emergente. Como sugieren los primeros pilotos de la industria, esta cohorte tecnológica podría impulsar una mejor toma de decisiones operativas, una automatización sofisticada y posteriores aumentos en la productividad de los empleados humanos. Es comprensible que todas estas tecnologías se encuentren entre las cinco áreas de mayor importancia tecnológica para 2021.

Sin embargo, las inversiones en capacidades digitales básicas siguen siendo un "trabajo en progreso" para muchos líderes. El 35 % identificó las capacidades digitales como un área de debilidad por abordar este año. Dado que casi todas las industrias se adelantaron en términos de madurez digital, la reticencia a explorar nuevas tecnologías puede aumentar la brecha de mercado entre líderes y rezagados.

Además, una gran mayoría (88 %) cree que la tecnología es un factor clave para superar los desafíos comerciales transfronterizos. De hecho, la nueva generación de soluciones RPA, impulsada por IA, puede manejar tareas regulatorias manuales que requieren de mucho tiempo, así como

FIGURA 5: Las capacidades digitales son débiles, requieren una mejora.

Q. ¿Cuáles de las siguientes áreas considera débiles en la compañía y en las que es necesario hacer hincapié en los próximos 12 meses?





automatizar la toma de decisiones para una variedad de procesos basados en reglas. Las soluciones de análisis predictivo, impulsadas por ML, podrían ayudar a compensar el impacto de las interrupciones del flujo comercial en las operaciones, al emitir recomendaciones alternativas para administrar los ciclos de adquisiciones y logística. Aun así, las implementaciones exitosas a gran escala de tales proyectos siguen siendo pocas. "Recién estamos comenzando a ver la adopción de sistemas analíticos y de inteligencia empresarial más amplios. Sin embargo, lo bueno es que las nuevas tecnologías se están generalizando gradualmente y probablemente la pandemia haya acelerado su adopción", según Levon Antonian de Halian.

¿OPTIMISTAS TECNOLÓGICOS O REALISTAS **TECNOLÓGICOS?**

La COVID-19 se convirtió en un catalizador de nuevas inversiones tecnológicas, dirigiendo el optimismo en torno a las capacidades de lo "digital" para resolver una serie de problemas operativos. Sin embargo, ¿los líderes estiman de manera realista las oportunidades que presentan los avances tecnológicos emergentes? ¿O podrían desilusionarse pronto con el alcance de los resultados obtenidos?

El año pasado, el blockchain se ubicó como la cuarta área estratégica de importancia tecnológica entre las empresas. Este año, la tecnología cayó a la octava posición, aunque sigue siendo un área prioritaria solo para el 10 % de los líderes. ¿Por qué tal cambio? Los primeros pilotos posicionaron al blockchain como un fuerte competidor para resolver una variedad de problemas operativos: almacenamiento de datos inmutables, administración optimizada de la cadena de suministro y activos y auditabilidad de datos simple, entre otros. Cuando se trató de trasladar las soluciones del laboratorio a la corriente principal, muchos líderes descubrieron las limitaciones inherentes del blockchain, como la escalabilidad y la ineficiencia energética.

Dado que muchas tecnologías emergentes aún no se han probado en entornos de la vida real, seguimos sintiendo curiosidad por la capacidad de las empresas para evaluar la viabilidad de sus elecciones técnicas. La tecnología en sí misma no es un modelo de éxito. ¿Cómo planean las empresas garantizar una suficiente PARTIR DE ENTONCES, HAY madurez de infraestructura tecnológica y evitar que las nuevas inversiones en tecnología se conviertan en un gasto, en lugar de una ventaja estratégica? ¿Tienen las líderes hojas de ruta claras para alinear sus inversiones en tecnología con estrategias operativas más amplias? ¿Y qué papel juega la regulación en la viabilidad de las soluciones tecnológicas cuando se trata de desafíos transfronterizos?



"EXISTE UN CICLO NATURAL EN EL QUE SE IMPULSA UNA NUEVA TECNOLOGÍA Y LUEGO HAY UN PERÍODO DE DECEPCIONES. Y NO ES ADECUADA PARA SU PROPÓSITO TODAVÍA. A UNA ADOPCIÓN GRADUAL NUEVAMENTE Y SE CONVIERTE EN LA CORRIENTE PRINCIPAL".

LEVON ANTONIAN, DIRECTOR GENERAL **DEL GRUPO Y COFUNDADOR DE HALIAN**

¿ESTAMOS PERDIENDO EL "TRATO HUMANO"?

AUNQUE MUCHAS ORGANIZACIONES REALIZARON SUS ACTIVIDADES "A DISTANCIA", LA FALTA DE PROXIMIDAD HA PRESENTADO DESAFÍOS NUEVOS Y DIFERENTES.

Para el 84 %, implementar el valor del "trato humano" en sus negocios sigue siendo un acto difícil de dominar debido al distanciamiento social.

La forma natural de colaborar, sin videoconferencias planificadas y agendas previamente compartidas, es difícil de instrumentar dentro de los entornos distribuidos. Sin embargo, las interacciones superficiales fortuitas y multifuncionales son el "elemento secreto" para permitir nuevas formas de pensar y actuar dentro de las empresas.

Es comprensible que más de un tercio de los encuestados (37 %) también reconozca las dificultades de generar creatividad a través de medios digitales. "Esos debates, cuando entras en el pasillo para tomar un café, ya no se llevan a cabo", reflexionó Matt Dodds, director ejecutivo de CaseWare International Inc. "El elemento creativo no ocurre de forma orgánica".

Figura 6: Lo que hemos extrañado más al trabajar en forma remota.

Q. En tiempos de distanciamiento social y aumento de la interacción humana remota a través de la tecnología digital, ¿qué elementos del "trato humano" son más difíciles de fomentar en la compañía?

Creación de la confianza

TOTATORIO TOTATORIO

30%

40%

50%

60%

20%

Debido a la naturaleza altamente estructurada y planificada de las conversaciones a través de videoconferencias, desarrollar relaciones de cohesión con colegas, socios y clientes se convierte en hecho más desafiante. Aunque es importante dominar el trabajo colaborativo, el 52 % de los líderes coincidió en que era el más difícil de fomentar en tiempos de distanciamiento social v aumento de la interacción humana remota. Las brechas significativas en la colaboración pueden amplificar la sensación de desconexión de la empresa, un factor que afecta directamente la creatividad, el compromiso y, en última instancia, el desempeño de los empleados. Por lo tanto. tiene sentido que los líderes con los que hablamos tengan cada vez más intenciones de seguir siendo "humanos" a pesar de la prevalencia de la tecnología.

Como relató Marco Mormone de Arca Blanca, durante los primeros días de la pandemia, encontrar un buen marco para relacionarse con los clientes fue un poco desafiante. Tanto los equipos como los clientes se inclinaron naturalmente hacia "la antiqua forma de hacer las cosas", que no siempre era ideal en un entorno remoto. Sin embargo, a medida que los equipos se fueron adaptando gradualmente a las nuevas formas de trabajar, "...han ejecutado, iniciado y completado decenas de proyectos de forma remota. Y estoy pensando [en] todos los viajes descabellados diferentes que solía hacer. tomar un avión para ir a algún lugar y tener una reunión de una hora y regresar... Definitivamente esas herramientas de colaboración y herramientas digitales de trabajo remoto han tenido un gran éxito".

En particular, establecer la confianza de forma remota es otro aspecto desafiante para el 39 % de las empresas. Las actividades fuera del horario laboral y la creación de redes informales pueden ayudar a generar confianza entre los miembros del equipo y los socios. Sin embargo, cuando se trata de desarrollar nuevas relaciones, el distanciamiento físico continuo puede tener un impacto a largo plazo en las perspectivas de crecimiento futuro.

Es probable que el desarrollo comercial, los acuerdos de asociación estratégica y las ventas se vean afectados, según Levon Antonian de Halian, quien afirma: "Hemos tenido bastante suerte de que nuestro negocio haya continuado durante el confinamiento, pero hemos observado una disminución en el desarrollo de nuevos negocios". La falta de trato humano" es muy aguda en las nuevas relaciones, ya que "también hay un grado de comunicación que realmente no podemos expresar cuando estamos en una llamada de Zoom o Teams. Hay un elemento de confianza que se genera a través de esa interacción cara a cara, que es difícil de lograr en una videollamada".

"CREO QUE LO QUE REALMENTE ECHAMOS DE MENOS ES ENCONTRARNOS CARA A CARA CON NUESTROS CLIENTES Y USUARIOS, INCLUSO CON NUESTROS DISTRIBUIDORES: ESE TIPO DE INTERACCIÓN. ESE TIPO DE COLABORACIÓN EN TORNO A ACTIVIDADES CREATIVAS Y SIMPLEMENTE COMPRENDER CÓMO LAS PERSONAS USAN LAS COSAS Y COMPRENDER SUS PROBLEMAS. SEGURO QUE LO ECHAMOS DE MENOS".

MATT DODDS, DIRECTOR EJECUTIVO DE CASEWARE INTERNATIONAL INC.

MANTENER NUESTRO TERRENO "HUMANO"

El distanciamiento físico probablemente seguirá siendo una realidad para la mayoría de nosotros (al menos hasta cierto punto) este año. También lo será el trabajo remoto. Pero ¿cuánto tiempo más podemos aguantar en el estado actual de las interacciones sociales basadas en interfaces? Esa es una pregunta persistente que surgió durante nuestras entrevistas con directores ejecutivos de todas las industrias.

A pesar de que la tecnología nos dio la ventaja de "permanecer conectados", ninguna solución moderna puede compensar por completo el compañerismo positivo de un lugar de trabajo físico, la energía vibrante de un evento de la industria o la vibración emocionante de una primera reunión con un cliente en persona.

Aun así, también hay ventajas en continuar con el trabajo remoto. Si bien forjar nuevas relaciones significativas con socios comerciales y clientes puede seguir siendo un desafío en 2021, el 65 % de los líderes reconoce que el trabajo remoto redujo

las barreras para la contratación de talentos diversos. A pesar de que los grandes talentos residen en diferentes regiones, la geografía va no es una restricción para la contratación.

Investigadores del INSEAD2 anticipan que el nuevo ciclo económico en el que estamos entrando se caracterizará por "una extrema dispersión geográfica debido a la optimización de las telecomunicaciones". Nuestros resultados también sugieren que, aparte de los beneficios directos (acceso a los conjuntos de habilidades que faltan, menores gastos generales debido a las adaptaciones del trabajo desde el hogar y tiempos de reclutamiento más rápidos), la contratación remota también puede impulsar los esfuerzos de D&I entre las empresas.

No obstante, también debemos reconocer la desventaja del trabajo remoto indefinido. ¿Están las empresas haciendo lo suficiente para ayudar a todos los empleados en la transición social hacia un nuevo rol? ¿Tienen una cultura corporativa saludable, dirigida a garantizar que las necesidades sociales y mentales de todos los tipos de empleados (de diferentes funciones, género, edad y raza) se aborden adecuadamente?

Fomentar la diversidad en toda la empresa es sin duda una buena causa. Para que su organización tenga éxito, es fundamental que pueda garantizar que el personal y los nuevos empleados se conecten de manera eficaz y prosperen en dos dimensiones: la digital y la física.

"¿CÓMO ALGUIEN QUE ESTÁ COMENZANDO SU CARRERA CREA LA RED DE LA QUE ME BENEFICIÉ CUANDO ASISTÍ A CONFERENCIAS O SEMINARIOS?"

SIMON FROST, DIRECTOR FINANCIERO **DEL GRUPO, PROACTIVE GROUP** HOLDINGS INC.

84%

IMPLEMENTAR EL VALOR DEL "TRATO HUMANO" EN SUS NEGOCIOS SIGUE SIENDO UN ACTO DIFÍCIL DE DOMINAR DEBIDO AL DISTANCIAMIENTO SOCIAL.

DIVERSIDAD: UN IMPULSOR COMPETITIVO DESTACADO

EN 2020, APRENDIMOS QUE LA REACCIÓN RÁPIDA Y LA RESOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS ERAN CRUCIALES PARA LA SUPERVIVENCIA. DEBIDO A LOS RÁPIDOS CAMBIOS OPERATIVOS Y DEL MERCADO, LOS **EMPLEADOS DE TODOS LOS NIVELES** TENÍAN QUE PENSAR RÁPIDO Y ACTUAR CON GRAN PRECISIÓN.

Mientras lidiábamos con lo desconocido, la mayoría de los líderes también tuvieron que ampliar sus perspectivas generales en torno al gobierno corporativo.

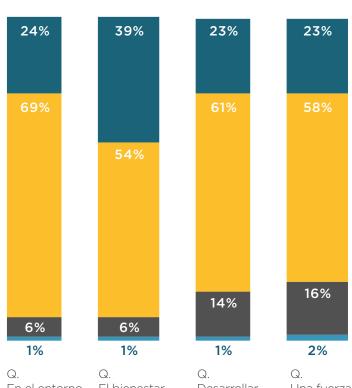
Durante nuestras conversaciones con líderes empresariales, surgió una nueva tendencia subyacente. Antes de la COVID-19, impulsar la innovación empresarial solía ser una tarea de algunos. Hoy, es responsabilidad de todos. El pensamiento innovador está ganando un impulso crucial en 2021 a medida que los líderes reestructuran sus operaciones y apuntan a una mayor agilidad organizacional. ¿Qué encendería esas nuevas ideas? El talento diverso.

El 82% de los líderes empresariales está seguro de que una fuerza laboral más diversa e inclusiva les ayudará a mejorar su desempeño financiero. Matt Dodds de CaseWare International Inc. también cree firmemente que "...los equipos diversos ofrecen mejores resultados... con una amplia gama de experiencias, perspectivas y conjuntos de habilidades crean mejores resultados para nuestra empresa".

En un estudio anterior de HLB sobre los comportamientos inconscientes de parcialidad3 también se encontró que el pensamiento creativo y la resolución de problemas son dos áreas en las que los equipos diversos (por edad, género y diversidad geográfica) superan a los homogéneos. En el actual entorno incierto, los diversos puntos de vista, que desafían el statu quo, pueden ayudar a los líderes a encontrar nuevos focos de crecimiento, así como a conectarse con sus clientes en un nuevo nivel. Marco Mormone de Arca Blanca señaló que dado que ahora están lidiando con "problemas que pueden marcar la diferencia para que una empresa sobreviva... necesitamos reunir tantos aspectos diferentes de nuestro pensamiento como podamos; si todos pensamos de manera homogénea todo el tiempo, hay un límite para nuestro impacto".



Figura 7: Los líderes empresariales reconocen el valor de una fuerza laboral diversa.



En el entorno actual, es aún más importante aue los empleadores garanticen el mismo apoyo y oportunidades a todo su personal.

El bienestar físico y mental del personal es una de las principales prioridades de nuestro departamento de Recursos Humanos.

Desarrollar la diversidad en el directorio y la fuerza laboral es cada vez más importante.

Una fuerza laboral más diversa e inclusiva mejorará en última instancia nuestro desempeño financiero.

Totalmente de acuerdo De acuerdo 🔳

Fn desacuerdo -

Totalmente en desacuerdo



sucediendo [en el contexto racial] ... cómo podemos hablar de ello, y cómo podemos ayudarnos unos a otros [a mejorar]. Era un lugar seguro para formular preguntas". No obstante, "encontrar la combinación adecuada de personalidad, adecuación cultural, capacidad", incluso en el diverso grupo de talentos, sigue siendo

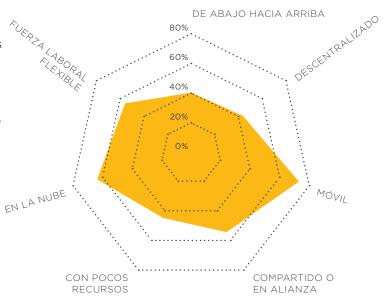
difícil para Marco Mormone de Arca Blanca, así como para otros líderes. De todas maneras, se han logrado algunos avances en el departamento de talentos desde el inicio de la pandemia.

NUEVOS MARCOS OPERATIVOS

Además de agregar diversas perspectivas, las empresas también se están diversificando hacia nuevas formas de trabajar, mejor adaptadas a los desafíos de la nueva década. Los resultados de nuestra encuesta del año pasado proyectaron las características de los modelos comerciales exitosos para la nueva década: estructuras ascendentes, basadas en la nube y móviles, que se adaptan a arreglos de trabajo flexibles, pocos recursos y respaldados por asociaciones compartidas. Al comienzo de la nueva década, casi las tres cuartas partes de los líderes empresariales anticiparon que las empresas futuras serían móviles. Otro 43 % creyó que estarían descentralizadas y el 42 % predijo una menor dependencia de las estructuras operativas más pesadas. La nube fue fuertemente señalada como un "facilitador" para tales transformaciones. Avanzamos rápidamente hacia 2021 y ya estamos observando organizaciones que operan conforme a dichos principios o están en camino de adoptarlos para seguir siendo competitivos.

Figura 8: Características del modelo empresarial exitoso del futuro.

Q. En su opinión, ¿cuáles serán las características de los modelos empresariales exitosos del futuro?



Fuente: Encuesta de HLB sobre líderes empresariales 2020

En todas las industrias, identificamos una tendencia positiva hacia operaciones más eficientes y centradas en las personas. Si bien ya se han producido cambios importantes en términos de procesos operativos, la fuerza laboral aún tiene que ponerse al día.

NUEVOS IMPERATIVOS PARA EL MERCADO DEL TALENTO

diferentes medios.

A pesar del progreso definitivo en la contratación remota, el 47 % de los líderes todavía considera el "acceso al talento" como un riesgo para sus operaciones y más de una cuarta parte (26 %) identifica la "adquisición de talento" como un área de debilidad que necesita mejorar. ¿Por qué las cifras son tan altas, considerando que las tasas de desempleo en todos los países se dispararon desde el inicio de la pandemia?

Como no hay escasez de personas que buscan trabajo actualmente, las empresas aparentemente deberían disponer de un buen grupo de talentos de entre los cuales poder elegir. Sin embargo, nuestras entrevistas en profundidad revelaron que la contratación no está limitada por la capacidad o idoneidad de contratar candidatos; sino más bien a la cuestión de la "adecuación perfecta". Los líderes buscan cada vez más personas cuya combinación de habilidades, rasgos personales y atributos culturales coincida con el ADN corporativo. Están buscando nuevos empleados que no solo estén preparados para el trabajo de hoy, sino que puedan evolucionar con las necesidades organizativas del mañana. "El desafío para nosotros es encontrar las habilidades y las personas que sean relevantes para lo que estamos tratando de hacer y lo que estamos haciendo", comentó Marco Mormone de Arca Blanca.

Tal estado del mercado laboral impulsa a los líderes a explorar acuerdos de contratación alternativos. Para permitir el crecimiento y probablemente suplir las carencias de habilidades y capacidades técnicas, un número creciente de líderes (21 %) planea colaborar con los emprendedores. Además de lograr el acceso a los conjuntos de habilidades que faltan, los socios externos también pueden aportar perspectivas más diversas, fomentando la creatividad y nuevos enfoques para la toma de decisiones.

Con una intensa competencia por el talento, especialmente en los centros tecnológicos más grandes, la retención y el compromiso del personal son de gran importancia. Matt Dodds, director ejecutivo de CaseWare International Inc. sostiene que constantemente compiten por el mismo talento con grandes jugadores en la misma área: Amazon, Google, Microsoft. "Con la COVID-19, ofrecen un nuevo nivel de flexibilidad y acuerdos laborales. Tenemos que mantenernos al día para asegurarnos de que

nuestra marca de talento y nuestras propuestas sean competitivas en el mercado", señaló también.

Si bien las condiciones de trabajo atractivas y la compensación justa se encuentran entre los factores importantes para las posibles contrataciones, la diversidad organizacional también se suma a una marca de empleador más fuerte. Generar conciencia sobre su industria y profesión dentro de las comunidades minoritarias podría ayudar a atraer candidatos de puestos básicos. Al mismo tiempo, resolver los prejuicios inconscientes dentro de su empresa puede ayudar a garantizar una mayor retención del personal clave.

Además de ser más flexibles operativamente, los líderes están trabajando para construir una fuerza laboral más satisfecha en el futuro. Fundamentalmente, el bienestar físico y mental del personal es una prioridad máxima para el 93 % de los empleadores. Esta es una cifra muy alentadora, considerando que la pandemia provocó un gran impacto emocional en los trabajadores, que de repente se encontraron socialmente aislados, solos y sin preparación para lidiar con la ansiedad. Además, estas iniciativas específicas podrían ayudar a recuperar el "trato humano" en las interacciones diarias.

Tener una marca de empleador sólida, respaldada por políticas organizativas internas, que promueva el bienestar, es solo el primer paso hacia una transformación más amplia. Las decisiones que tomen las empresas hoy con respecto a las tendencias sociales más amplias se reflejarán directamente en su marca a gran escala, lo que facilitará o dificultará su capacidad para ganar nuevos grupos demográficos de consumidores, así como para reclutar nuevos talentos. De hecho, el 91 % de los líderes cree que la forma en que responden a las situaciones que impactan en la sociedad se refleja en su marca y en lo que los clientes piensan de ellos.

¿Los líderes prestan suficiente atención al debate interno impulsado por situaciones que afectan a la sociedad, en torno a temas como la inclusión y la equidad? ¿Pueden los programas de recapacitación y readaptación de habilidades ayudar a los líderes a cerrar las brechas en la adquisición de talentos? Si bien la adecuación cultural es realmente importante, ¿quizás algunos necesiten ampliar su definición de "la adecuación perfecta" para comprometerse con un segmento más amplio de la sociedad?

91%

DE LOS LÍDERES
EMPRESARIALES CREEN QUE
LA FORMA EN QUE RESPONDEN
A LAS SITUACIONES QUE
AFECTAN A LA SOCIEDAD SE
REFLEJA EN LA REPUTACIÓN
DE SU MARCA Y EN LO QUE LOS

RECONSTRUIR MEJOR

EN LOS MESES PREVIOS A LA PANDEMIA, SE FILTRARON UNA SERIE DE PREGUNTAS.

¿Qué están haciendo los gobiernos y las empresas para garantizar que las ramificaciones de la pandemia no tengan un impacto desproporcionado en algunos grupos de la sociedad? ¿Están las empresas implementando prácticas de contratación justas y equitativas? ¿Tendrán los líderes empresariales los recursos para "hacer lo correcto" después de que los gobiernos retiren su apoyo después de la pandemia?

Para muchas empresas, el 'reinicio' causado por la COVID-19 es una oportunidad para reflexionar sobre sus acciones pasadas y volver a comprometerse con nuevas prerrogativas: una producción más eficiente y ecológica. Una gran mayoría de líderes (91 %) confía en su capacidad para dirigir con éxito a la empresa en una nueva dirección en respuesta al impacto de la COVID-19. ¿Cómo planean lograrlo?

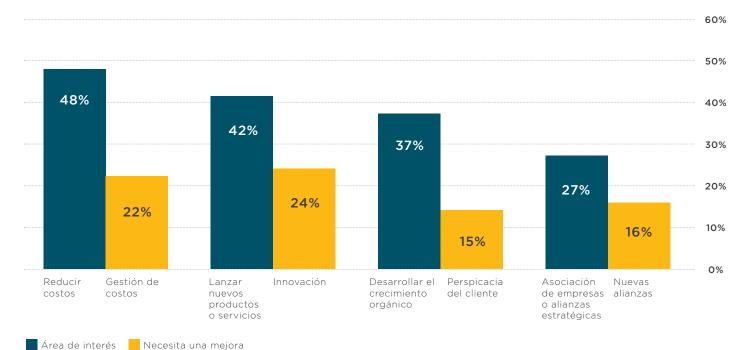
Para responder a los cambios en los mercados, es comprensible que la mayoría de los líderes se centren en fortalecer su resiliencia. Para lograrlo, el 65 % planea aumentar aún más su eficiencia operativa. Como era de esperar, la reducción de costos es otra prioridad estratégica para casi la mitad (48 %). Durante la pandemia, el control y la gestión de efectivo estratégicos han ayudado a muchas empresas a mantenerse a flote. Es comprensible que muchas empresas estén extendiendo las prácticas "ahorrativas" hasta 2021 para mantenerse ágiles y moverse más rápido, si los mercados lo demandan.

Aunque todavía existen "medidas de defensa" entre algunos líderes, muchos también se están preparando para un nuevo comienzo. Tanto en los sectores B2C como B2B, han surgido nuevas demandas de los consumidores. Es comprensible que los líderes planeen fortalecer sus habilidades de innovación, que ocupa el cuarto lugar en términos de áreas de enfoque percibidas, para responder a los cambios en las necesidades de los consumidores. Además, el 42 % se está preparando para lanzar nuevos productos y servicios en los próximos 12 meses. "Los nuevos productos y la innovación son asuntos en los que pensamos las 24 horas al día, los 7 días a la semana. Y son asuntos que en realidad no pueden detenerse en medio de una pandemia" admitió Gail Becker de CAULIPOWER. De hecho, se

Figura 9: Las prioridades pueden requerir un fortalecimiento.

Q. ¿Cuáles de las siguientes medidas planea tomar en los próximos 12 meses para crecer?

Q. ¿Cuáles de las siguientes áreas considera débiles en la compañía y en las que es necesario hacer hincapié en los próximos 12 meses?



encuentra entre los muchos líderes optimistas que creen que "la pandemia es un momento maravilloso para iniciar un negocio porque nosotros, como sociedad, tenemos muchos problemas que resolver. [Respectivamente], hay mucho margen para las oportunidades y la innovación".

Las crisis anteriores provocaron importantes cambios en los fondos de ganancias. Esta crisis no es una excepción. Las empresas que han vinculado sus nuevas estrategias con el valor de manera más rápida y a un costo menor ingresarán en el nuevo ciclo con una posición mucho mejor.

A pesar del creciente optimismo, los líderes actúan con cautela cuando se trata de iniciativas que exigen más fondos. Según las respuestas de nuestra encuesta, la actividad de fusiones y adquisiciones será menor en 2021 y solo el 20 % de los líderes buscarán cerrar nuevos acuerdos. Además, solo el 9 % planea desinvertir en un negocio o mercado existente. Quizás, ¿la mayoría está esperando mejores condiciones económicas para remodelar las carteras? ¿Los líderes se aferran a los activos de bajo rendimiento con la esperanza de que recuperen su valor? En resumen, ¿son demasiado optimistas sobre su capacidad para crecer orgánicamente (37 %) y lanzar nuevos productos (42 %) y servicios al mercado sin ayuda externa?

MÁS EFICIENTE, MÁS ECOLÓGICA, MÁS COMPETITIVA

Las decisiones que los líderes empresariales toman todos los días para adaptarse y sobrevivir deben ser compatibles con las implicaciones más amplias de la pandemia. Con la base tecnológica cubierta, las empresas ahora deben mirar más hacia adentro. Necesitan determinar cómo su visión, sus principios operativos actuales y sus valores se alinean con los de las sociedades a las que sirven. "Los clientes ahora están preguntando por nuestra posición sobre la esclavitud moderna, por ejemplo, [pidiendo] nuestra posición sobre cuestiones ambientales [cuando licitamos]", señaló Levon Antonian de Halian. También prevé que los clientes se volverán más inquisidores sobre las medidas exactas de responsabilidad social corporativa (RSC) que las empresas están tomando en los próximos años.

El interés creciente en el compromiso corporativo ético y ambiental no se limita a ciertas verticales comerciales o mercados regionales. A nivel mundial, el 91 % de los líderes cree que la forma en que responden a las situaciones que impactan a la sociedad se refleja en su marca y en la percepción general de los clientes sobre su empresa. La reputación se vuelve especialmente crucial considerando lo difícil que es generar confianza digitalmente. Pinky Lilani del Programa Mujeres del Futuro mencionó que "un buen historial, su reputación, lo que representa su marca" se ha vuelto más importante desde el comienzo de la pandemia. "[Reclutar] a otras personas para que se conviertan en sus embajadores" será una de las principales rutas para forjar nuevas relaciones.

En un nivel más amplio, los líderes empresariales

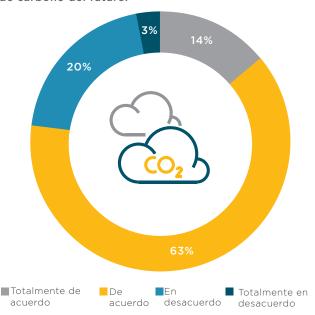
deben ser más conscientes de su respuesta a la desigualdad racial, social y financiera emergente, los problemas ambientales, acentuados por la COVID-19. En 2020, los consumidores milenial y de la generación Z expresaron activamente sus preocupaciones sobre el cambio climático, la injusticia social y la desigualdad, tanto en Internet como en las calles. Como las palabras a menudo van seguidas de la acción, es lógico que al 51 % de los líderes les preocupen los riesgos de la inestabilidad social para sus empresas.

En este sentido, la acción más importante que los líderes pueden tomar ahora es no mantenerse al margen. Deben tener una mirada más ponderada de las acciones que están llevando a cabo para abordar las crecientes preocupaciones entre las comunidades a las que sirven.

La presión para ser más ecológicos no solo proviene de los consumidores. Los administradores de activos, que representan billones de dólares en inversiones, ahora les solicitan a las empresas que reduzcan las emisiones en un 45 % para 2030, así como que creen planes para alcanzar los objetivos de cero emisiones de carbono para 2050. Las partes interesadas detrás de estas empresas ya no desean apoyar a las empresas con perspectivas de sostenibilidad moralmente cuestionables o aquellas que presentan una fachada de iniciativas de bajo impacto para ocultar el mal comportamiento. "Me preocupa que cuando la gente tiene que hacer cosas desde una perspectiva de cumplimiento, lo hacen muy rápido. Y creo que cuando tus clientes te hacen responsable. las empresas se mueven", señaló Pinky Lilani, del Programa Mujeres del Futuro. "Pero también admiro a los líderes que [persiguen el cambio], porque creen que es lo correcto".

Figura 10: La recuperación es una oportunidad para realizar cambios en las ganancias en una economía de baja emisión de carbono del futuro.

Q. El proceso de recuperación comercial es una oportunidad para realizar cambios en nuestros negocios a fin de obtener ganancias en la economía de baja emisión de carbono del futuro.



Tener la intención de que las operaciones sean más compatibles con los límites que ha establecido nuestro planeta es otra consecuencia positiva del reinicio provocado por la pandemia. El 77 % de los líderes considera la fase de recuperación como una oportunidad para hacer que su empresa sea más proclive a beneficiarse de una economía baja en carbono en el futuro. Un mayor enfoque en las energías renovables trae consigo un compendio de beneficios que incluyen ahorros en atención médica por ocho veces el costo de la inversión, junto con un crecimiento laboral acelerado dentro del sector energético. En última instancia, una transición a una energía más ecológica podría aumentar el PIB mundial en 98 billones de dólares para 2050⁵.

Un número creciente de líderes de la industria están asumiendo compromisos públicos para aumentar la sostenibilidad de sus operaciones en la próxima década. Por ejemplo, Unilever planea reducir a la mitad la huella ambiental de sus operaciones para el 2030. El año pasado, la compañía logró una reducción del 65 % en las emisiones de CO2 por tonelada de producción objetivo, retrocediendo efectivamente a los niveles anteriores a 2008⁶. E.ON se ha comprometido a reducir las emisiones de GEI de Alcance 1 y 2 en un 75 % para 2030 y a volverse totalmente neutral en materia de carbono para 20407. Pero no solo los grandes líderes corporativos toman decisiones más ecológicas en respuesta a las demandas sociales. Una variedad de marcas innovadoras y empresas emergentes como Beyond Meat (fabricante de sustitutos de la carne), Cariuma (marca de calzado sostenible), Depop (mercado de prendas de vestir anteriormente llamada Preloved) y otras marcas con un propósito específico han ganado un gran terreno en los últimos años, puesto que las actitudes y demandas de los consumidores han cambiado.

Nuestros resultados del año pasado ya indicaban que una cohorte creciente de líderes se mantenía al tanto de estos cambios. En 2020, el 42 % de los líderes tenía planes de implementar sus estrategias de abastecimiento localmente según las señales de los clientes. Este año, más del 59 % tiene la intención de reevaluar su cadena de suministro para aumentar la proximidad del abastecimiento.

Al analizar las respuestas específicas por sector, más del 88 % de las empresas de servicios financieros prevé que el proceso de recuperación posterior a la pandemia será una oportunidad para realizar cambios en sus modelos comerciales con el fin de beneficiarse de una economía baja en carbono en el futuro. Esto es lógico dado el impulso de los inversores institucionales y minoristas hacia estrategias de inversión más responsables, con factores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en su núcleo, así como una mayor preocupación por la fijación de precios de los riesgos del cambio climático.

El 84 % de los líderes en agricultura, alimentos y bebidas también planea realinear sus operaciones para un futuro bajo en carbono. Además, el 72 % de los líderes en agricultura, alimentos y bebidas

están reevaluando su cadena de suministro para abastecerse más cerca del lugar de operación. Ambas cifras son más altas que el promedio de todas las industrias, una señal muy positiva, dada la contribución de esta industria a los niveles de emisiones globales. En cierto punto, un mayor compromiso con el abastecimiento local también se puede explicar por las interrupciones logísticas causadas por la pandemia. En cualquier caso, la producción nacional debería ayudar a reducir la huella de carbono de los bienes producidos, mejorar la sostenibilidad de la producción y crear nuevos puestos de trabajo en las comunidades locales.

UN NUEVO MODELO DE COORDINACIÓN GLOBAL

Los líderes que adaptan sus cadenas de suministro están justificados para hacerlo. Los mapas de comercio global, diseñados en torno a las ideologías del siglo XX del libre comercio y el movimiento comercial de bienes, finanzas, servicios (y personas), están experimentando una crisis. No es sorprendente que casi la mitad de los líderes empresariales (49 %) estén preocupados por el impacto de la interrupción del flujo del comercio internacional en sus operaciones. Al mismo tiempo, el público observa los diversos grados de éxito que tienen los gobiernos en la gestión de la pandemia. Juntos, estos dos factores están impulsando una reevaluación de la efectividad de las fuerzas del libre mercado para brindar una base estable en el futuro para el bienestar de los ciudadanos y la economía.

El mantra del libre mercado en torno a una menor intervención gubernamental, menos regulación y la idea de que el mercado resolverá todo está siendo reemplazado por un llamamiento a la inversión activa de los gobiernos para sostener a las empresas con dificultades y salvar vidas. Coincidentemente, o quizás en consecuencia, es probable que un cambio de liderazgo en los Estados Unidos marque el comienzo de un período de confianza en un gobierno más activo y eficaz. Es probable que la globalización, como la conocíamos, sea reemplazada por un nuevo espíritu de cooperación multilateral entre naciones, con relaciones basadas más en la confianza y los valores que en el comercio y las finanzas únicamente. Este cambio podría ser decisivo para resolver algunos de los mayores problemas del mundo (desde la COVID-19 hasta el cambio climático).

¿Están las empresas cada vez más interesadas en mejorar su huella medioambiental y cumplir con compromisos de cero emisiones netas? Esperamos que sí, ya que la continua reticencia puede provocar que el "cambio climático" se convierta en la próxima crisis de redefinición en nuestra historia. Si aprovechan las subvenciones gubernamentales e internacionales, los incentivos fiscales y los préstamos, ¿pueden las empresas avanzar más rápidamente hacia una economía de cero emisiones de carbono? ¿Busca su organización oportunidades adecuadas de crecimiento ecológico para garantizar la relevancia en el mundo pospandémico en el que estamos ingresando?

CONCLUSIÓN: ¿ES HORA DE **COMPROBAR LA REALIDAD?**

MÁS DE LA MITAD DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON A NUESTRA ENCUESTA DE ESTE AÑO PREVÉN QUE EL CRECIMIENTO GLOBAL DISMINUYA. SIN EMBARGO, A PESAR DE ESTO, EL 75 % CREE QUE PODRÁN GENERAR **CRECIMIENTO EN SUS PROPIAS** ORGANIZACIONES.

Nos sorprendió ver tal optimismo (quizás ilusiones) de los líderes empresariales en todas las áreas encuestadas este año, dados los desafíos que han

enfrentado durante los últimos 12 meses.

A la luz del lanzamiento de las vacunas contra la COVID-19, las ilusiones podrían convertirse en realidad. Sin embargo, esperamos que las empresas realicen planificaciones para afrontar otros "obstáculos" que pudieran aparecer en el camino hacia la recuperación. "Si supiéramos de antemano sobre los próximos confinamientos o que definitivamente habrá una vacuna para todos en seis meses, podríamos hacer mejores planes. Pero por ahora, el mayor problema para nosotros sigue siendo la incertidumbre", señaló Simon Frost, director financiero del grupo en Proactive Group

¿SON REALISTAS LOS LÍDERES SOBRE LOS OBSTÁCULOS QUE AÚN ESTÁN POR LLEGAR?

EXPECTATIVAS DE UN FUERTE CRECIMIENTO

EXPECTATIVAS ALTAS

La COVID-19 ha tenido un impacto predecible en las perspectivas de predecible en las perspectivas de crecimiento global. En medio de la pandemia, el Banco Mundial esperaba que el virus "hundiera a la mayoría de los países en la recesión y que el ingreso per cápita se contrajera en 2020 en la mayor fracción de países del mundo desde 18708". Para nuestra sorpresa, los líderes empresariales de todo el mundo se mantuvieron muy confiados a pesar de las malas perspectivas económicas y de las malas perspectivas económicas y las condiciones comerciales diezmadas en muchos sectores.

OBSTÁCULOS EN EL CAMINO

Puede haber motivos para el optimismo, pero no se distribuye de manera uniforme entre países y sectores. La recuperación de los segmentos más devastados puede llevar años. Algunas empresas flevar anos. Algunas empresas fracasarán y surgirán nuevos actores. Los supervivientes pueden carecer de reservas suficientes para financiar lo que se ha aplazado. Por último, las empresas en muchos países deben tener en cuenta el cese de la ayuda financiera gubernamental proporcionada en diversas formas, incluida la ayuda salarial, las subvenciones, los préstamos y la exoneración temporal de impuestos.

PREGUNTAS PARA UNA PRONTA RECUPERACIÓN

- ¿Qué tan prudente ha sido con respecto a la escala y duración de las políticas de inversión y administración de efectivo en curso?
- ¿Ha trazado un mapa de dónde espera que su empresa esté después de la pandemia (estratégica y financieramente)?
- ¿Qué puede hacer para garantizar que mantendrá abiertas sus opciones de inversión, a medida que surgen nuevas oportunidades de crecimiento y expansión en lugares inesperados?
- ¿Con qué rapidez puede acceder a recursos adicionales y necesarios para expandirse rápidamente a áreas preparadas para el crecimiento?

EL PODER DE LA TECNOLOGÍA 2

EXPECTATIVAS ALTAS

Para la mavoría de las empresas, las inversiones opcionales realizadas en tecnologías digitales han demostrado ser esenciales. Las tecnologías basadas en la nube y otras tecnologías digitales han asegurado la continuidad del negocio a través de condiciones comerciales muy desafiantes. Las nuevas tecnologías han ayudado a agilizar los procesos, habilitar pagos en línea, administrar el Big Data e inventar nuevas ofertas para los clientes. De hecho, la pandemia en sí ha proporcionado la "plataforma de lanzamiento" para una serie de nuevas empresas de alto crecimiento habilitadas por la tecnología en todo el mundo.

OBSTÁCULOS EN EL CAMINO

El virus ha sido un catalizador para que muchos se digitalicen, sin embargo, algunos cuestionan la efectividad y el impacto de las nuevas tecnologías, particularmente donde ha habido un enfoque de inversión disperso. Las capacidades digitales ocuparon el primer lugar entre las "debilidades que requieren mejoras" para los líderes que encuestamos. Un cambio, literalmente de la noche a la mañana, hacia el trabajo remoto colocó a la propiedad intelectual y los datos del cliente en lugares nunca antes concebidos. Una migración acelerada hacia nuevos sistemas y tecnologías en la nube podría exponer a algunas empresas a posibles brechas de datos, fraudes y ataques. Curiosamente, las preocupaciones sobre los riesgos que plantea la ciberseguridad se han reducido al igual que la vulnerabilidad a los ataques ha aumentado considerablemente.

PREGUNTAS PARA UNA PRONTA RECUPERACIÓN

- ¿Cómo puede asegurarse de que la financiación de su tecnología sea una inversión y no un gasto?
- ¿Qué criterios está utilizando para seleccionar las herramientas en las que invierte, para asegurarse de que no está simplemente gastando dinero para estar "a la vanguardia" sin una mejora de
- · ¿Su equipo ha dedicado tiempo a evaluar correctamente los peligros (fraude y riesgos cibernéticos) expuestos en la migración rápida de sistemas a nuevas tecnologías con ahorros operativos?
- ¿Está mitigando las nuevas amenazas asociadas con el trabajo remoto, el creciente volumen de transacciones en Internet y los intercambios de datos confidenciales?



EXPECTATIVAS ALTAS

La pandemia ha demostrado que las plataformas digitales han salvado a muchas empresas. La tecnología también ha hecho posible que las empresas se aventuren más para acceder o contratar nuevos talentos. Sin embargo, el trabajo a distancia también ha introducido nuevos y diferentes desafíos. El 84 % de los líderes coincidió en que ha sido difícil fomentar el "trato humano" en sus filas. Sin embargo, la mayoría de las empresas han encontrado formas creativas de mantener relaciones de colaboración, trabajo en equipo y confianza en MSTeams, GSuite Zoom, Skype y otras tecnologías.

OBSTÁCULOS EN EL CAMINO

Las plataformas de comunicación empresarial han demostrado ser suficientes para proporcionar continuidad, pero son más difíciles cuando se trata de establecer nuevas relaciones para impulsar las ventas. Muchos sectores han tenido que recurrir al trabajo físico, sobre todo cuando las decisiones requieren que la fuerza laboral "pruebe la mercancía". Aquellos que permanecen trabajando de manera remota, enfrentan los desafíos relacionados con la salud mental y el bienestar, así como la presión constante de "hacer el bien ante la cámara" y registrar suficiente "tiempo frente a la pantalla". Con cada día, la fatiga de las videoconferencias hace que sea más difícil mantener relaciones funcionales y productivas con clientes y colegas desde lejos.

PREGUNTAS PARA UNA PRONTA RECUPERACIÓN

- ¿Ha revisado la capacidad de su oficina para explorar cómo el uso del espacio puede cambiar (para mejor) en el futuro?
- ¿Cómo puede crear el momento y el lugar adecuados para hacer preguntas y escuchar las preocupaciones de su fuerza laboral con respecto a la reanudación del trabajo físico?
- ¿Cuál es su plan para capturar (y no perder) las ganancias de productividad, las nuevas formas de trabajar y los ahorros de costos que genera el trabajo a distancia?
- ¿Ha considerado qué capacitación adicional podría ser útil para los nuevos talentos que se incorporan, algunos de los cuales han perdido oportunidades de observar cómo funcionan las cosas (físicamente) en su organización?

4 AVANZAR A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD Y LA IGUALDAD

EXPECTATIVAS ALTAS

Más del 90 % de los líderes empresariales cree que la forma en que responden a las situaciones que impactan a la sociedad se refleja en la reputación de su marca y en lo que los clientes piensan de ellos. También hay acuerdo casi unánime sobre la importancia de garantizar la igualdad de apoyo y oportunidades para toda su gente, y sobre la importancia de desarrollar la diversidad en el directorio y la fuerza laboral en general. Los líderes consideran de gran valor cómo la diversidad mejorará su toma de decisiones, conectará la empresa con la próxima generación de consumidores y mostrará nuevas oportunidades de crecimiento.

OBSTÁCULOS EN EL CAMINO

En términos de crear una fuerza laboral diversa con igualdad de oportunidades para todos, existe el riesgo de que los líderes empresariales "se registren" e implementen rápidamente un enfoque de cumplimiento o de marcación de casillas. Lograr la verdadera diversidad requiere tiempo y paciencia. En parte, dependerá de la situación individual (sector/ubicación geográfica) de cada entidad. Lo anterior informará la velocidad y la naturaleza de la transición. Es importante acertar en D&I, ya que casi la mitad de los líderes empresariales con los que hablamos consideran que el acceso al talento es un riesgo para sus perspectivas comerciales y muchos buscan fortalecer su capacidad para atraer y retener talento.

PREGUNTAS PARA UNA PRONTA RECUPERACIÓN

- ¿Está preparado para compartir sus datos, políticas y avances en materia de igualdad y diversidad con clientes o nuevos socios que soliciten verlos?
- ¿Cómo podría utilizar una política de diversidad con visión de futuro para diferenciarse de la competencia en el mercado de talentos?
- ¿Ha establecido un grupo (o grupos) interno para debatir los problemas y generar impulso desde adentro hacia afuera?
- ¿Está preparado para afrontar los desafíos de los empleados y clientes que están preocupados porque su programa de diversidad "no se está ejecutando lo suficientemente rápido" o "se está ejecutando demasiado rápido"?

RECONSTRUIR MEJOR

EXPECTATIVAS ALTAS

Los líderes empresariales confían en su capacidad para responder a las expectativas de la sociedad y son optimistas con respecto a dirigir con éxito su negocio en una nueva dirección en respuesta a la pandemia. Además de esta autoconfianza excesiva. un impresionante 77 % de los líderes empresariales mundiales consideran la fase de recuperación (pospandémica) como una oportunidad para aprovechar al máximo las nuevas oportunidades para beneficiarse de la economía baja en carbono en el futuro. Esta ilusión por un futuro más verde se basa en la adopción de acciones concretas en lo que respecta a cómo opera la empresa y las políticas de apoyo de los gobiernos individuales, particularmente en torno a la energía v el transporte.

IMPULSO PARA EL PRÓXIMO CICLO DE CRECIMIENTO

La limitación de daños prolongados no saca a una empresa de una crisis. De hecho, las mismas fuerzas detrás de los ciclos económicos proporcionarán el impulso para el próximo ciclo de crecimiento. El año pasado preguntamos a los líderes empresariales si estaban preparados para el desafío de ejecución de la próxima década. Los cambios estructurales en 2020 ya han acelerado el final de algunos sectores y el comienzo de otros. Los pioneros están buscando nuevas oportunidades de crecimiento diferenciado en países, segmentos y sectores de todo el mundo.

Algunos se han movido rápidamente para aprovechar al máximo estas oportunidades que se presentan en puntos de disrupción y cambio. Los futuros ganadores encontrarán que la pandemia ha proporcionado un catalizador útil para adaptarse a los nuevos modelos de negocios, incorporar lo digital y garantizar una sólida cartera de talentos e ideas diversos necesarios para reconstruir sus empresas y que sean más eficientes, más ecológicos y más competitivas.

OBSTÁCULOS EN EL CAMINO

Los líderes empresariales ambicionan hacer una reconstrucción para meior. sin embargo, las acciones planificadas durante los próximos 12 meses apuntan a otras prioridades. En lugar de lanzar nuevos productos y servicios o remodelar sus carteras, hay mucho énfasis en meiorar la eficiencia operativa v reducir las bases de costos. ¿Quizás los líderes están esperando meiores condiciones económicas para remodelar las carteras? Con menos de un tercio de los líderes empresariales que indicaron estar realmente preocupados por los riesgos ambientales/del cambio climático, existe el peligro de caer en la trampa del engaño verde. Además, podría ser muy difícil lograr un cambio real en países donde los gobiernos aún no se han adherido a los objetivos climáticos.

PREGUNTAS PARA UNA PRONTA RECUPERACION

- Dado que los valores de mercado Dado que los valores de mercado de las empresas en relación con las empresas de transporte y energía verde se han duplicado durante la pandemia, ¿qué está haciendo para buscar oportunidades adecuadas de crecimiento verde para su negocio?
- ¿Cómo se puede convertir la reducción de costos en un medio para permitir la agilidad?
- ¿Está preparado para los probables impactos de la próxima crisis en torno al cambio climático?
- ¿Se está aferrando a activos de bajo rendimiento con la esperanza de que recuperen valor cuando quizás nunca
- ¿Dónde se encuentra en sus planes para remodelar sus carteras de manera más activa (fusiones y adquisiciones y desinversiones) y ha identificado los objetivos adecuados para expandirse cuando sea el momento adecuado?



SEDES DE LA EMPRESA

40%

■ Asia Pacifico ■ Europa ■ América del Norte

■ América Latina ■ África y Medio Oriente

7%

11%

18%

28%

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

ENTRE SEPTIEMBRE Y NOVIEMBRE DE 2020, HLB HA RECOPILADO **583 RESPUESTAS DE ENCUESTAS** DE LÍDERES EMPRESARIALES EN 55 PAÍSES Y UNA VARIEDAD DE ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.

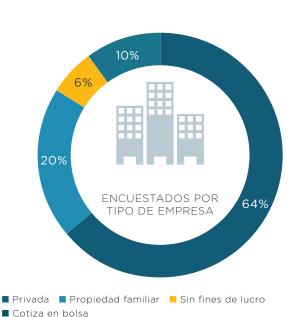
Las respuestas se recopilaron a través de una herramienta de encuesta en línea o una entrevista telefónica. La muestra de investigación fue seleccionada y controlada a través de empresas de HLB con sus datos de CRM. Además de los datos cuantitativos, se realizaron seis entrevistas en profundidad a los directores ejecutivos mediante videollamadas.

Tenga en cuenta que no todas las cifras de este informe suman el 100 % como resultado del redondeo de los porcentajes, excluyendo las respuestas neutrales o cuando los encuestados podían elegir más de una respuesta. La base para todas las cifras es 583 (todos los encuestados) a menos que se indique lo contrario.

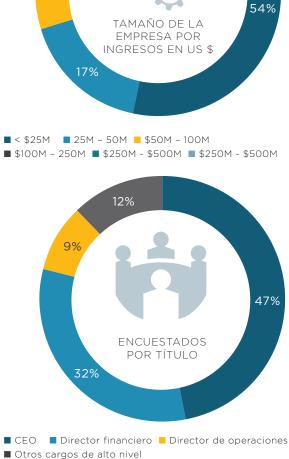
Para más datos e información sobre esta encuesta, debe solicitarlo con anticipación. Por favor contactar:

LESLEY HORNUNG

HEAD OF MARKETING & DIGITAL +44 (0)20 7881 1100 L.HORNUNG@HLB.GLOBAL







RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS



GAIL BECKER Founder and CEO



MATT DODDS Chief Executive Officer CaseWare International Inc.



LEVON ANTONIAN Group Managing Director and Co-Founder Halian



PINKY LILANI, CBE, DL Founder and Chairman Women of the Future Programme



MARCO MORMONE Co-Founder and Partner Arca Blanca



SIMON FROST Group Chief Financial Officer, Proactive Group **Holdings Inc**

AGRADECIMIENTOS Y GRACIAS

NOS GUSTARÍA AGRADECER A LAS SIGUIENTES PERSONAS DE HLB POR SU CONOCIMIENTO Y COMPROMISO PARA HACER QUE LA INVESTIGACIÓN DE ESTE AÑO SEA UN ÉXITO:

Abu Bakkar

Andrea Moseley

Bart de Volder

Bettina Cassegrain

Chris DeMayo

Clensy Appavoo

Coco Liu

Corney Versteden

Dave Springsteen

Fion Lau

Jean-Charles Mahler

Jim Bourke

Lamy Makary

Lesley Hornung

Marcello Fonseca

Marco Donzelli

Mari-Anne Kehler

Nikola Verespejova

Ralph Mitchison

Simon James

Susanna Spada

Valeria Plotnikova

NOTAS FINALES Y REFERENCIAS

- Informe de ciberseguridad de HLB 2020
- 2. INSEAD. [Online], The Next Cycle of Capitalism, disponible en https://knowledge.insead.edu/ node/5226/pdf [Consultado el 3 de diciembre de 2020]
- 3. Estudio de sesgo inconsciente de HLB, 2020
- Un grupo de inversores influyentes exige objetivos de "cero emisión neta" [en línea], el Financial Times. Disponible en https://www.ft.com/ content/5ad57cfc-5d17-49e5-b65f-2f3f35423d11 [Consultado el 3 de diciembre de 2020]
- 5. La creciente urgencia de cambiar a una economía baja en carbono [en línea], Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en https://www.undp.org/content/undp/en/home/ blog/2020/the-growing-urgency-of-shifting-toa-low-carbon-economy.html. [Consultado el 3 de diciembre de 2020]
- 6. Objetivos de vida sostenible de Unilever [en línea]. Disponible en https://www.unilever.com/sustainableliving/ [Consultado el 3 de diciembre de 2020]
- 7. Estrategia de sostenibilidad de E.ON [en línea]. Disponible en https://www.eon.com/en/about-us/ sustainability/strategy.html [Consultado el 3 de diciembre de 2020]
- 8. The Global Economic Outlook during the COVID-19 Pandemic: A Changed World [en línea], Foro Económico Mundial, disponible en https://www. worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/ the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-change-world [Consultado el 3 de diciembre de 2020]

HLB CONTACTOS



MARCO DONZELLI Global CEO m.donzelli@hlb.global



JIM BOURKE Global Advisory Leader j.bourke@hlb.global



DAVE SPRINGSTEEN Global Tax Leader d.springsteen@hlb.global



BETTINA CASSEGRAIN Global Assurance Leader b.cassegrain@hlb.global



COCO LIU Chief Regional Officer Asia Pacific c.k.liu@hlb.global



LISA BENSON Chief Regional Officer Western Markets l.benson@hlb.global



LESLEY HORNUNG Head of Marketing and Digital I.hornung@hlb.global

TOGETHER WE MAKE IT HAPPEN



@ 2021 HLB International Limited. Todos los derechos reservados.

HLB International es una red global de firmas de asesoría y contabilidad independientes, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente y, como tal, HLB International Limited no tiene responsabilidad por los actos y omisiones de ningún otro miembro. HLB International Limited está registrada en Inglaterra con el número 2181222 Limited by Guarantee, que coordina las actividades internacionales de la red de HLB International, pero no proporciona, supervisa ni gestiona servicios profesionales a los clientes. En consecuencia, HLB International Limited no tiene ninguna responsabilidad por los actos y omisiones de ningún miembro de la red de HLB International, y viceversa y renuncia expresamente a todas las garantías, incluidas, entre otras, la idoneidad para fines particulares y las garantías de calidad satisfactoria.

Esta publicación ha sido preparada para una guía general sobre asuntos de interés únicamente y no constituye un consejo profesional. No debe actuar según la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. No se ofrece representación ni garantía (expresa o implícita) en cuanto a la precisión o integridad de la información contenida en esta publicación y, en la medida en que lo permita la ley, HLB International no acepta ni asume ninguna responsabilidad o deber de cuidado por cualquier consecuencia derivada de que usted o cualquier otra persona actúe, o se abstenga de actuar, basándose en la información incluida en esta publicación o en cualquier decisión basada en ella.

En ningún caso, HLB International Limited será responsable de los actos y/u omisiones de ningún miembro de la red