



KPMG Business Insights América del Sur

Edición N°14
Japan Desk

Koji Yoshida

Socio-director Líder de la Práctica Japonesa
de KPMG en América del Sur

Abril 2021



Como producto de la pandemia, los CFO japoneses viran hacia los criterios ESG.

La disminución en la demanda de productos y servicios, la ruptura en el funcionamiento de las cadenas de suministros y los cambios en el comportamiento de los consumidores, son algunas de las consecuencias de COVID-19 que han impactado sobre el desempeño y rentabilidad de las empresas japonesas alrededor de todo el mundo, y las ha llevado a preocuparse por su propósito y por atender las demandas sociales en crecimiento.



En esta edición, la encuesta contó con la participación de 560 CFO japoneses, cuya mitad, aproximadamente, pertenecía a compañías con ingresos anuales menores a los ¥100.000 millones.

Para comprender los cambios que están sucediendo en las estrategias de negocios de las compañías a medida que enfrentan la crisis sanitaria, KPMG en Japón condujo en octubre de 2020 una encuesta orientada a los CFO de las principales empresas japonesas que cotizan en bolsa (**“Japan CFO Survey 2020”**)¹. En esta edición, la encuesta contó con la participación de 560 CFO japoneses, cuya mitad, aproximadamente, pertenecía a compañías con ingresos anuales menores a los ¥100.000 millones, y que desempeñan sus actividades en los **sectores de Materiales y Maquinaria, Bienes de Consumo, Retail, Transporte, Tecnología y otras industrias**. Los resultados de esta importante encuesta, que busca dar una respuesta integral a los principales retos que están enfrentando los CFO japoneses, no solo de manera local sino internacional, conforman un punto de referencia ideal para las compañías sudamericanas que, con ciertos matices, están afrontando eventos de características similares.

En términos generales, puede decirse que las respuestas de los CFO varían en función del tamaño de la empresa y el sector analizado, como así también del tiempo que sus compañías estarían demandando para recuperarse de la actual crisis y retomar la senda de crecimiento. Asimismo, resulta notorio el cambio de enfoque que están dando hacia la determinación de un propósito corporativo con un fuerte vínculo en lo social, y la convergencia hacia ciertos criterios cuyas demandas se han incrementado con la crisis sanitaria, especialmente aquellos relacionados a los aspectos sociales, ambientales y de gobernanza corporativa (ESG). Y este hallazgo no es extraño para los líderes sudamericanos, cuyas respuestas a diversas encuestas realizadas por KPMG en América del Sur dan cuenta de que esta tendencia se ha transformado en un nuevo paradigma global. El abandono de grandes fondos de inversión de las iniciativas que causan un impacto negativo en el medio ambiente ha sido, en efecto, uno de los principales motores de la inversión responsable, desde que

el nuevo marco global está cada vez más atado a un cuerpo creciente de regulaciones vinculadas a la sustentabilidad, a consumidores que exigen públicamente que los negocios vayan más allá del gesto simbólico para pasar a acciones reales, y a ejecutivos de alto nivel que, de aquí en más, serán evaluados y recompensados por sus progresos en estos objetivos (ESG), ya que su incorporación resulta en una clara ventaja competitiva.

Las prácticas asociadas a los factores ESG se están convirtiendo incluso en un requisito previo esencial tanto para la retención de empleados y el reclutamiento de nuevos talentos, como para el fortalecimiento de la marca y la captación de fondos (financiamiento), creando así un círculo virtuoso que afecta positivamente a todos los involucrados en la relación económica (empresas, empleados, clientes, inversionistas, etc.). De hecho, cuando se indagó a los CFO participantes sobre las cuestiones relacionadas a la promoción del valor corporativo, el 52% de las empresas con ingresos por ventas iguales o superiores a los ¥3 billones eligieron “armonizar la búsqueda de la responsabilidad social corporativa con el desempeño económico”, en tanto que el 48% restante optó por un mayor “compromiso con las diversas partes interesadas”. Además, es importante mencionar que incluso antes de que los criterios ESG se hayan vuelto factores de peso, muchas empresas japonesas ya habían incorporado el concepto de “contribución social” en su visión corporativa. A modo comparativo, los resultados del último CEO Outlook de KPMG² mostraron que los ejecutivos sudamericanos han incrementado de manera similar su interés por estos criterios (los ESG), y están actuando en consecuencia.

En efecto, alrededor del **71% de los CEO sudamericanos** que participaron de este estudio aseguraron que buscarán conservar los logros en sostenibilidad alcanzados durante la crisis, en tanto que más del 60% está enfocándose, cada vez más, en el componente social de sus programas ESG, con el objetivo de dar una respuesta real y directa a las demandas actuales, algo que también destaca entre los CFO japoneses, que han adoptado una mayor conciencia respecto del impacto social de las acciones de sus empresas, llevándolos a ampliar la definición y medición del éxito corporativo más allá del objetivo financiero.

De hecho, otro elemento que explica el creciente interés de las empresas niponas en materia de ESG, es que Japón posee, al 25 de marzo del 2021, el mayor número de empresas comprometidas con las recomendaciones sobre cambio climático de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) del mundo. Asimismo, se espera que las empresas japonesas radicadas en América del Sur pongan en marcha una batería de iniciativas orientadas a responder las demandas sociales y del resto de los grupos de interés relacionadas a ESG, desde que una parte importante de la cultura empresarial japonesa está relacionada, justamente, a la “contribución social”, y porque hay espacio disponible en América del Sur para que las empresas japonesas puedan efectuar una contribución de peso en este sentido (por ejemplo, la protección de la selva amazónica, etc.).



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

2. “CEO Outlook Sudamérica 2020. Edición Especial COVID-19”, KPMG en América del Sur, 2020.

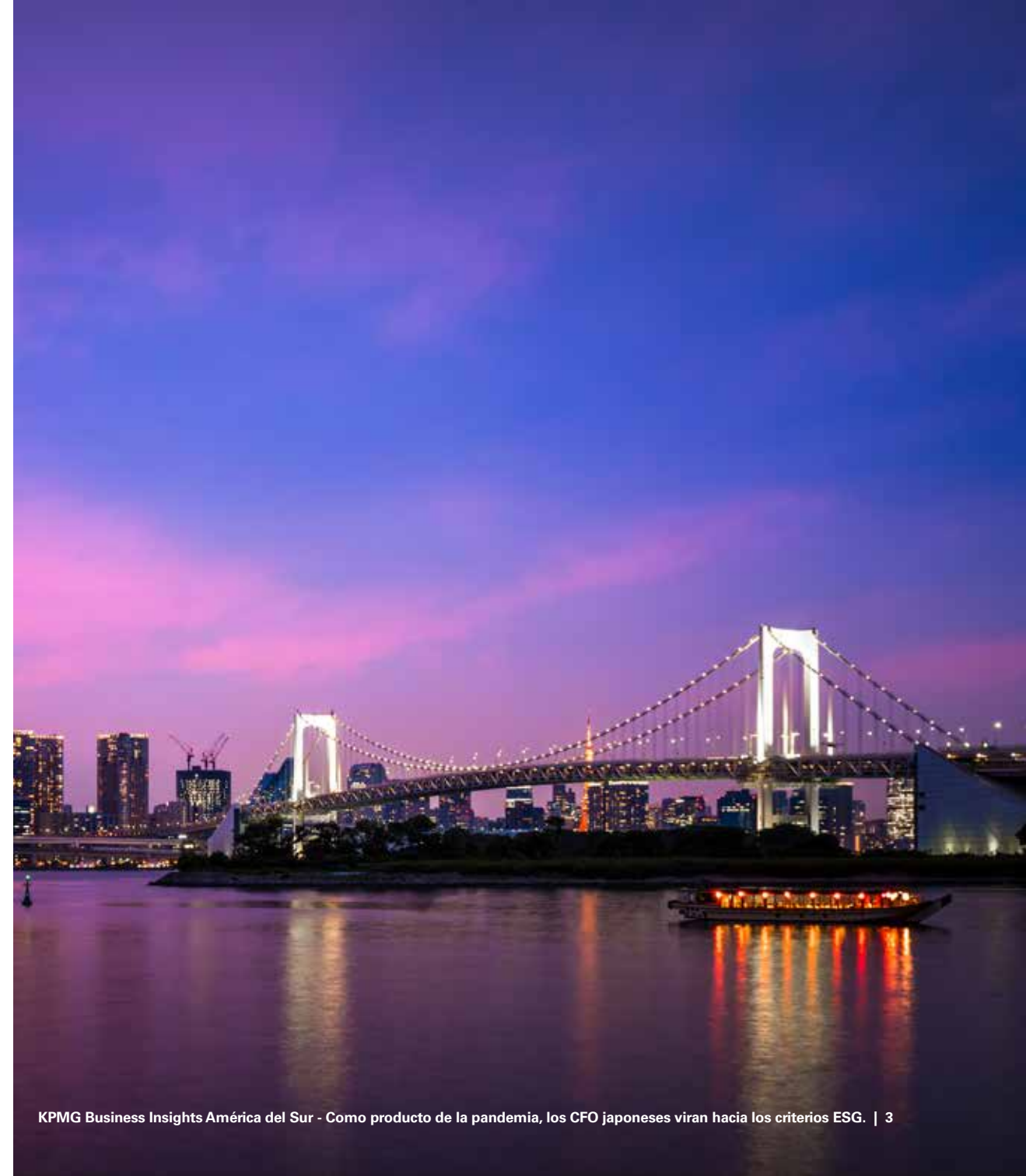
En materia de crecimiento, el **71% de los CFO japoneses es optimista** y cree que el desempeño de sus empresas se recuperará a los niveles precrisis en un tramo menor a los dos años.

En paralelo, una porción importante de los CFO estuvo de acuerdo en que su rol ha cobrado relevancia durante la pandemia, especialmente en las áreas de administración del desempeño y proyecciones (67%), financiamiento corporativo (40%), y gestión de costos (38%). Lo anterior, además de representar un cambio drástico en el enfoque estratégico de las empresas respecto a las respuestas recabadas en la encuesta de 2019 –dónde el 80% de los CFO observaron que la prioridad, hasta ese momento, era la administración de talentos–, pone de relieve que, con la caída en los ingresos operativos y una mayor incertidumbre provocada por la pandemia, el enfoque de los ejecutivos viró hacia otras actividades más vinculadas con la situación económica de la empresa, haciendo que los CFO ganen ponderación dentro de éstas.

En estos puntos, si bien se observa un paralelismo con los ejecutivos sudamericanos –desde que el **53% de los mismos cree que sus organizaciones crecerán en los próximos 3 años**, según los resultados del CEO Outlook 2020 de KPMG–, se percibe una mayor convergencia con las perspectivas abonadas por los CEO de las empresas residentes en los países desarrollados –donde el 68% cree que sus compañías crecerán en el próximo trienio–, lo cual resulta lógico si se consideran tanto la semejanza de su situación social, política y económica, como la resiliencia y adaptabilidad de sus expectativas frente a los efectos provocados por una crisis. Además, el 59% de los CFO de estas empresas afirmó estar implementando varios análisis de escenarios para sus planes de negocio, en tanto que otro 23% lo estaría haciendo con simulaciones sobre políticas de capital. En respuesta a este punto, los expertos en Gestión Financiera Global de KPMG Japón aseguraron que el punto más importante para alcanzar

sus objetivos de crecimiento es garantizar la liquidez de la empresa. La incertidumbre reinante en las proyecciones de desempeño futuro y en los planes de negocio encierran un riesgo creciente que podría acabar con las fuentes de financiamiento externo, poniendo de relieve que los niveles de liquidez corporativa serán claves en este nuevo entorno. En medio del crecimiento de la importancia de los criterios ESG, un **56% de los CFO japoneses destacó la mejora en la conciencia de los empleados como elemento crucial para promover el valor corporativo, seguido por la promoción de la tecnología y la digitalización (46%)**.

Esto resulta natural a partir tanto del aumento inesperado que ha experimentado el trabajo remoto (un 83% de los CFO japoneses comentó que la “organización del entorno laboral para el trabajo remoto” era la política de respuesta más común, mientras que otro 59% aseguró que estaban buscando mejorar las instalaciones para evitar infecciones entre los empleados), como de los cambios radicales sucedidos en los hábitos de consumo a raíz de la crisis, y que han transformado la manera en que las personas se relacionan con las marcas. Pero este resultado no es exclusivo de las empresas japonesas sino una tendencia que se ha acelerado con la pandemia en todo el mundo. En efecto, siguiendo la encuesta global de KPMG a ejecutivos de todo el mundo citada anteriormente, la digitalización de las operaciones mediante la incorporación de tecnología y el establecimiento del próximo modelo operacional de las empresas han evolucionado drásticamente durante la crisis sanitaria para el 32% de los CEO sudamericanos y para el 30% de los CEO de los países centrales, trayendo consigo avances que, de lo contrario, hubieran llevado años en ser alcanzados. De hecho, una porción importante de los ejecutivos sudamericanos **(61%) aseguró estar destinando la mayor parte de sus inversiones a la innovación** y adquisición de tecnología como parte del proceso de transformación estratégica necesario para alcanzar los objetivos de crecimiento.





Ser especialista transforma negocios

En un mercado en constante movimiento,
buscar lo nuevo es prepararse para el
éxito en el futuro.

#KPMGTransforma

© 2020 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & legal S.A.S., sociedades colombianas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.
Derechos reservados.

Finalmente, es importante aclarar que los resultados expuestos en este artículo, basados en la última encuesta a CFO japoneses, no agotan las similitudes que pueden encontrarse con las preocupaciones y expectativas que mantienen los ejecutivos de empresas sudamericanas, especialmente frente a la actual pandemia y la denominada "fase de recuperación" (la cual parece irse retrasando cada vez más, con la llegada constante de nuevas "olas" de contagios). Teniendo en cuenta lo anterior, lo detallado en este artículo pretende ofrecer un pantallazo bastante certero de la visión de los CFO japoneses, los desafíos que esperan y sus expectativas de corto y mediano plazo, especialmente frente a una persistente crisis sanitaria y la incertidumbre vinculada al proceso de vacunación global.

Este punto de vista es, además, un elemento clave que las empresas sudamericanas deberían considerar tanto para el diseño de sus estrategias de desarrollo en el nuevo entorno, como para impulsar sus objetivos de crecimiento durante la fase de recuperación. Las empresas y el capital privado son los principales determinantes o contribuyentes de la productividad, la inversión y el crecimiento económico de las naciones, y la clave para salir rápida y aireadamente de esta crisis.

Desafortunadamente, según la encuesta mencionada³, solo el 2% de los CFO japoneses aseguraron que América Latina es "el área geográfica principal en la que se están llevando a cabo análisis para la realización de nuevas fusiones y adquisiciones". No obstante, es de esperar que una vez que la actual pandemia de COVID-19 sea superada, las inversiones de las empresas japonesas en América del Sur se incrementen teniendo en cuenta la abundancia de recursos disponibles en la región y la atracción que generan.

3. Ibidem, página 1.