

SER LÍDER DURANTE UNA TORMENTA PERFECTA

ENCUESTA DE
HLB SOBRE LÍDERES
EMPRESARIALES DE 2023





CONTENIDO

CONCLUSIONES PRINCIPALES	4
PRÓLOGO DEL CEO	5
LOS LÍDERES SE ENFRENTAN A LA TORMENTA PERFECTA	7
EL LADO POSITIVO	9
FLEXIBILIDAD: UN TIMÓN PARA SUPERAR LAS MAREAS ALTAS	10
LA AGILIDAD EMPRESARIAL COMO NUEVA CLAVE	14
INTEGRIDAD: UN FARO EN TIEMPOS DE TORMENTA	16
DIRIJA SU EMPRESA CON INTEGRIDAD	20
RENDICIÓN DE CUENTAS: UNA BRÚJULA PARA ENDEREZAR EL RUMBO	23
TODAS LAS TORMENTAS SE ACABAN	28
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	30
ENTREVISTAS EXHAUSTIVAS	32
RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS	33
NOTAS AL PIE	34
CÓMO HLB PUEDE AYUDAR	35

CONCLUSIONES PRINCIPALES

Los líderes empresariales navegan bajo la tormenta de la permacrisis

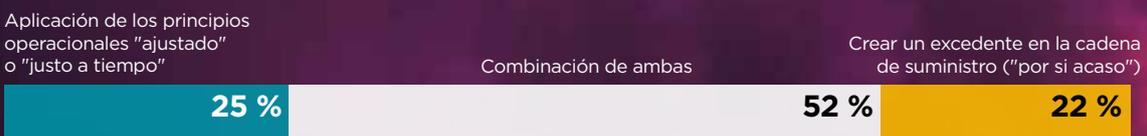
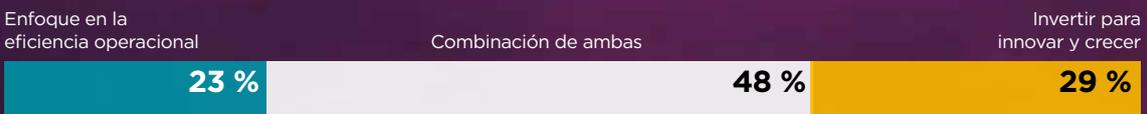
82% **27%** **35%**

ESTÁN PREOCUPADOS POR LA INFLACIÓN COMO RIESGO PRINCIPAL PARA LAS EMPRESAS

DISMINUYE LA CONFIANZA EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL

VEN LA ADQUISICIÓN DE PERSONAL CALIFICADO COMO SU MAYOR DEBILIDAD

Equilibrio entre la continuidad y el progreso de la empresa



Cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas

69% **34%** **52%**

TIENEN UN PROPÓSITO ORGANIZATIVO CLARAMENTE COMUNICADO

AVANZAN EN SU CAMINO HACIA LA EMISIÓN NEUTRA DE CARBONO

TIENEN COMPROMISOS ASG MÁS ALLÁ DE LOS REQUISITOS REGLAMENTARIOS

PRÓLOGO DEL CEO



Cada época económica requiere un estilo de liderazgo nuevo y diferente. Aunque la lluvia cae por igual, algunos líderes saben aprovechar mejor la permacrisis¹.

No es de extrañar, por tanto, que nuestra encuesta anual a líderes empresariales analice qué están haciendo los directivos de alto nivel para sobrevivir a la tormenta perfecta y, al mismo tiempo, preparar a sus organizaciones para prosperar a largo plazo. Encuestamos a 575 líderes empresariales de 60 países y de diversos sectores para saber cómo gestionan las compensaciones entre las prioridades a corto y largo plazo, qué medidas toman para crear una ventaja competitiva en tiempos turbulentos y qué atributos de liderazgo consideran más ventajosos en el difícil entorno empresarial actual.

En la década de 1950, los líderes empresariales conservadores capaces de sortear las normas y gestionar las relaciones con el gobierno estaban bien posicionados para prosperar en la industria. En la década de 1990, durante el auge de las empresas puntocom, personas individualistas, poco convencionales y arriesgadas como Steve Jobs y Bill Gates impulsaron nuevas industrias. En la década de 2010, entramos en una era de liderazgo democrático, transformador e impulsado por la tecnología, que ofrece un sano equilibrio entre el estímulo visionario y la delegación.

Desde principios de esta década, la digitalización ha servido de trampolín para nuevos tipos de oferta, canales de distribución e incluso modelos empresariales completos. El aumento de la conectividad impulsó la globalización, facilitando el acceso a nuevos mercados, la demografía de los clientes y los conocimientos. Las preferencias de los consumidores también evolucionaron a medida que la tecnología empezó a desempeñar un papel más fundamental en la compra de productos y el consumo de servicios.

El mundo interconectado de hoy también significa que los líderes están continuamente en el punto de mira. Cualquier percance empresarial acaba siendo de dominio público, lo cual atrae la atención masiva de los medios de comunicación o incluso la acción social. Por lo tanto, los líderes deben cultivar nuevos comportamientos y narrativas corporativas.

Queremos dar las gracias a todas las personas que han dedicado su tiempo a responder a nuestra encuesta. Esperamos que este informe ayude a los líderes empresariales a hacer frente a los retos actuales. Si desea comentar alguna de las conclusiones o temas planteados en nuestro informe, estaremos encantados de hacerlo.

Marco Donzelli

Director general global, HLB

LOS LÍDERES SE ENFRENTAN A LA TORMENTA PERFECTA QUE SE AVECINA

Los últimos años han sido testigos de una serie de acontecimientos de baja probabilidad y alto impacto. Una vez superado lo peor de la pandemia mundial, las empresas de todo el mundo se han visto afectadas por nuevos percances.

"Una de las cosas con las que todas las empresas van a tener que lidiar en los próximos años es el hecho de que el mundo va a ser un poco más volátil".

Joe Grekin, socio de Schafer and Weiner, PLLC

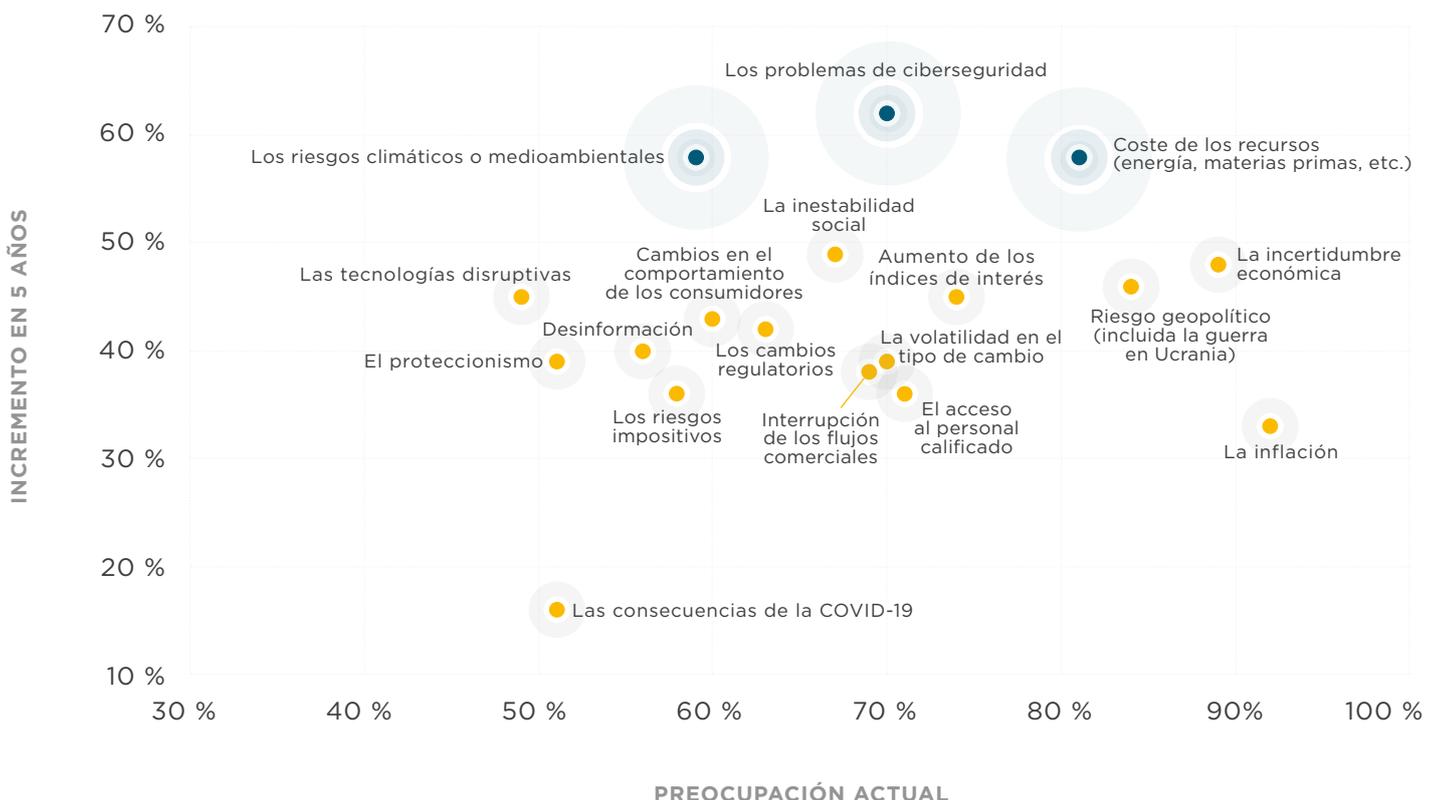
La agresión rusa contra Ucrania desencadenó una serie de importantes acontecimientos macroeconómicos: una crisis energética mundial, escasez de alimentos, subida de la inflación y de los tipos de interés. Los últimos acontecimientos sorprendieron a la mayoría de las industrias en un punto de débil recuperación. Los líderes empresariales ya se mostraban preocupados por la incertidumbre económica, el aumento de la inflación y los cambios normativos, los tres principales riesgos del informe del año pasado. Al mismo tiempo, las empresas de diversos sectores siguieron lidiando con la actual escasez de personal calificado, las perturbaciones del comercio y las transformaciones empresariales impulsadas por la tecnología digital.

Nos espera un periodo difícil, bautizado como "permacrisis" o crisis permanente. Según nuestra encuesta de 2023, las empresas mundiales se enfrentan actualmente a ocho grandes riesgos. Más de la mitad de los encuestados se sienten ahora muy preocupados por el impacto de la inflación (82 %), la incertidumbre económica (79 %), los riesgos geopolíticos (74 %), el aumento del coste de los recursos (71 %), la subida de los tipos de interés (64 %), el acceso al personal calificado (61 %), la volatilidad de los tipos de cambio (60 %) y los problemas de ciberseguridad (60 %).

Mariefi Kamizouli, economista jefe de Loop, está de acuerdo: "Las sociedades se enfrentan a un crecimiento negativo, escasez de mano de obra, una guerra en Ucrania que está teniendo grandes repercusiones económicas y sociales negativas, y también hemos estado lidiando con una persistente debilidad de la inversión y la productividad". Lindsey Stewart, directora de Gestión de Inversiones e Investigación sobre ASG y Sostenibilidad de Morningstar, añade también que las empresas de hoy tienen que "gestionar una ola de inflación elevada para pagar las facturas, el coste de la energía, las exigencias de los empleados. [...] Se necesita una transformación estructural para abordar aspectos como la integración de las cadenas de suministro globales para hacer frente a los problemas de sostenibilidad". Es un gran acto de malabarismo".

Un radar de riesgos actual incita a las empresas a tomar medidas decisivas, fundamentales para su supervivencia. Sin embargo, los dirigentes también deben planificar el futuro, que sigue envuelto en densos nubarrones. En una perspectiva de cinco años, se espera que los riesgos de ciberseguridad (62 %), los riesgos climáticos (58 %) y la inestabilidad social (49 %) sean más acuciantes que en la actualidad. Cada uno de ellos se une a los costes de los recursos (58 %), la inflación (48 %) y la incertidumbre económica (48 %) como preocupaciones constantes. Se espera que las preocupaciones tradicionales por los riesgos fiscales o el acceso al personal calificado disminuyan durante el mismo periodo.

Riesgos más preocupantes en la actualidad y aumento de la preocupación en 5 años



EL LADO POSITIVO

En medio de la tormenta, los líderes empresariales siguen mostrando una envidiable capacidad para mantener un doble enfoque: el de la supervivencia y el de la perpetua transformación empresarial. Konstantinos Sergakis, catedrático de Derecho de los Mercados de Capitales y Gobierno Corporativo de la Universidad de Glasgow, afirma que ahora es el momento adecuado para que los consejos de administración "reflexionen muy, muy bien sobre sus prioridades clave, porque puede que también quieran innovar y puede que también puedan innovar, pero también tienen que entender cuál es su situación actual y cuáles son las prioridades para poder sobrevivir primero".

En los próximos 12 meses, los encuestados se comprometen a mejorar la eficiencia operativa (67 %), reducir los costes de explotación (48 %) y adoptar nuevas tecnologías (45 %) para alcanzar un conjunto más amplio de objetivos a largo plazo: evolucionar, innovar y crecer. Para alcanzar los objetivos, los líderes deberán tener una mentalidad ágil y un firme compromiso con la ejecución. "Hay que estar preparados para responder a los cambios de tendencia, en lugar de ceñirse a un plan quinquenal, elaborado antes de que [las condiciones cambiaran]", afirma Lindsay Stewart.

Las expectativas económicas son muy moderadas este año, y el 53 % espera que el crecimiento mundial disminuya en 2023. A principios del año pasado, el 54 % de los empresarios esperaba un aumento del crecimiento mundial, que no se materializó. El pronóstico actual del Fondo Monetario Internacional (FMI) sitúa la ralentización del crecimiento mundial del 2,7 % en 2023, frente al 3,2 % en 2022². Se trata del perfil de crecimiento más débil desde 2001, con excepción de la crisis financiera mundial de 2008 y la fase más aguda de la pandemia de COVID-19.

Sin embargo, incluso en condiciones de mercado turbulento, los líderes empresariales creen en la capacidad de recuperación de sus organizaciones. El 79 % confía en la capacidad de su empresa para crecer en los próximos 12 meses. Este sentimiento no es solo un deseo. El año pasado, el 69 % de los líderes señalaron que la perturbación del mercado les motivaba a innovar.

Mariefi Kamizouli coincide en que "hemos visto la importancia de la creatividad y la innovación durante la pandemia. Vimos que las empresas que desarrollaron servicios y métodos de entrega virtuales podían cambiar rápidamente a nuevos productos y, por tanto, estaban mejor equipadas para enfrentar a la tormenta".

Las precedentes inversiones estratégicas en resiliencia corporativa, las transformaciones del modelo de negocio y las tecnologías actuales hacen que los líderes se enfrenten a aguas agitadas en embarcaciones más fuertes. Ahora tienen que determinar la estrategia adecuada para atravesar la crisis.

En nuestra exploración del liderazgo en tiempos difíciles, preguntamos a los líderes empresariales sobre los comportamientos de liderazgo críticos que necesitarán para capear la "permacrisis". El valor, la tenacidad y la delegación eficaz figuran en la lista de comportamientos de liderazgo valorados en tiempos de crisis. Sin embargo, los tres primeros: flexibilidad, integridad y responsabilidad sugieren la creciente importancia de una buena gestión en el mundo hiperconectado de hoy. Exploraremos su importancia a su vez y cómo los líderes empresariales de éxito trabajan para cultivarlas.

"En pocas palabras, prepárese para un cambio radical. Prepárese para lo peor mientras intenta elaborar un plan sólido con todos sus integrantes".

Konstantinos Sergakis, catedrático de Derecho de los Mercados de Capitales y Gobierno Corporativo, Universidad de Glasgow

P

¿Cuáles considera que son los comportamientos esenciales para liderar con éxito en tiempos de crisis?



FLEXIBILIDAD: **UN TIMÓN PARA** **SUPERAR LAS** **MAREAS ALTAS**

Los líderes deben satisfacer dos necesidades con una sola acción: superar la crisis actual conservando los recursos en la medida de lo posible e invertir en áreas estratégicas de interés para el éxito en el futuro. No es de extrañar que la flexibilidad sea el comportamiento esencial más valorado para liderar con éxito una crisis.



La supervivencia exigirá la capacidad de gestionar al mismo tiempo actividades a menudo contrapuestas. Entre los encuestados, el 46 % prevé mantener un doble enfoque: supervivencia y transformación. Aunque el 40 % se centra únicamente en el aspecto transformacional, lo que puede deberse a la confianza de los líderes en la capacidad de su empresa para crecer este año.

En la práctica, la mayoría de los directivos (52 %) busca simultáneamente eficiencias operativas e inversiones para innovar y crecer. Un rotundo 41 % también afirma estar enfocado en las prioridades a largo plazo, en vez de únicamente luchar mediante acciones a corto plazo fundamentales para la supervivencia. Mariefi Kamizouli está de acuerdo en que los líderes deben "gestionar lo relevante a lo que está sucediendo en este momento y todos los riesgos relacionados, pero también incorporar nuevos enfoques sin distraerse de los objetivos principales de su estrategia a largo plazo".

Las prioridades bilaterales reflejan aún más la elección este año de tomar medidas en busca del crecimiento. Una sólida mayoría (67 %) pretende mejorar la eficiencia operativa para crecer y seguir siendo rentable en los próximos 12 meses. La segunda prioridad es la reducción de costes (48 %). La búsqueda de prácticas operativas más ajustadas es una respuesta natural a una crisis. Sin embargo, Lindsey Stewart también anima a los líderes a evitar las decisiones radicales. "La eficiencia es importante para ahorrar costes, pero no se puede recortar el camino hacia el éxito. Hay que vigilar de dónde va a venir el crecimiento en los próximos 5 a 10 años".

La adopción de nuevas tecnologías (45 %) es la tercera prioridad de crecimiento. Los encuestados identificaron la IA (50 %), la nube (47 %) y las tecnologías de energías renovables (40 %) como las más importantes para las empresas en los próximos 5 años. "La sostenibilidad se está convirtiendo en un asunto importante, pero no solo porque queramos independizarnos de los combustibles fósiles", afirma Konstantinos Sergakis. "Pero porque ahora la sostenibilidad se expresa a través de distintos sectores". Tanto la IA como la computación en nube consumen mucha energía. Grandes empresas tecnológicas, como Google y Microsoft, ya están invirtiendo en instalaciones de producción de energía limpia in situ y en otras estrategias de reducción del carbono. Sin embargo, los líderes que implanten estas tecnologías también tendrán que pensar en compensar su huella de carbono, lo que supone otro pago por desplegar tecnologías innovadoras a gran escala.

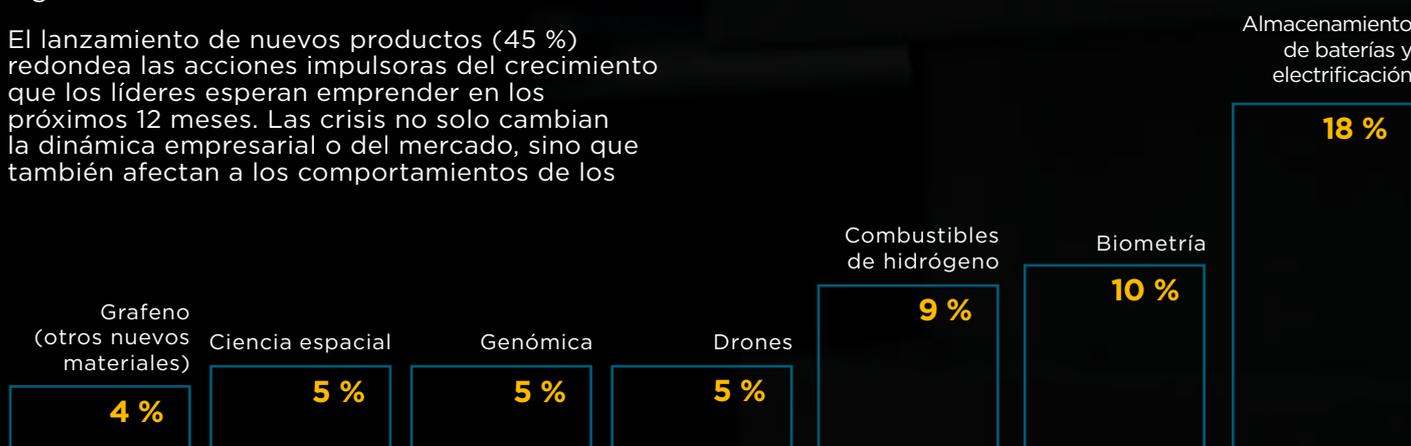
El lanzamiento de nuevos productos (45 %) redondea las acciones impulsoras del crecimiento que los líderes esperan emprender en los próximos 12 meses. Las crisis no solo cambian la dinámica empresarial o del mercado, sino que también afectan a los comportamientos de los

consumidores. TENZING, la empresa británica de bebidas energéticas, siguió adelante con el lanzamiento de un nuevo sabor de bebida energética en medio de los confinamientos. Su razonamiento era que, debido a los confinamientos, la gente aumentaba sus regímenes deportivos en casa para compensar la falta de movimiento. Su fundador y director general, Huib van Bockel, también admitió que el lanzamiento en ese momento supuso una mayor exposición y visibilidad, ya que los competidores pausaron sus planes. La facturación estimada de la empresa para 2020 fue de 7,5 millones de libras, lo que la convierte en una de las bebidas de más rápido crecimiento en el segmento de deportes y energía del Reino Unido durante tres años consecutivos³.

"Siempre hay un cálculo de riesgo-recompensa que las empresas hacen cada día", dice Joe Grekin. Cada crisis pasada ha servido de trampolín para nuevos tipos de productos. Ahora más que nunca, los líderes deben actuar con flexibilidad para aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento que surjan en medio de las cambiantes condiciones del mercado.

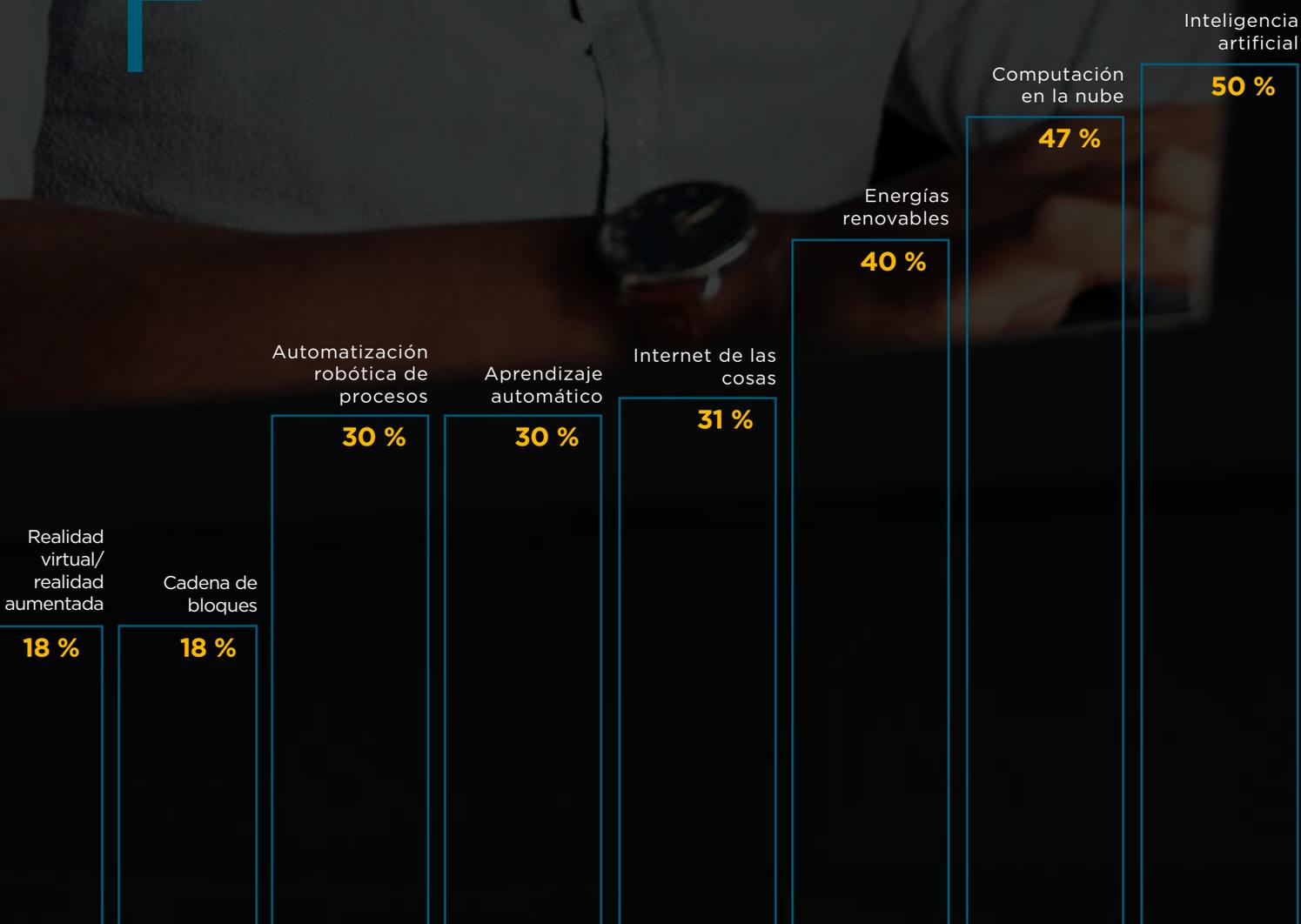
"Olvídese de lo que hace su competencia. Probablemente lo estén haciendo mal. Céntrese en satisfacer a sus clientes. Y no se trata solo de lo que creen que quieren, sino de lo que realmente necesitan".

Roger Steare, filósofo corporativo



P

¿Cuál de estas tecnologías será la más importante para su empresa en los próximos 5 años?



LA AGILIDAD EMPRESARIAL COMO NUEVA CLAVE

La flexibilidad en la estrategia tiene que convertirse además en acciones de menor nivel en áreas críticas, como la adquisición de personal calificado, la mejora de las capacidades digitales y la gestión de la cadena de suministro.

Para minimizar el impacto de las interrupciones, la mayoría de los directivos (52 %) aplica los principios de "justo a tiempo" y "por si acaso" a la gestión de la cadena de suministro. Los excedentes en determinadas áreas se han convertido en esenciales para superar los retrasos en el envío de materias primas y mitigar las continuas interrupciones del flujo comercial, que el 59 % de los líderes considera un riesgo. Además, "la interrupción de la cadena de suministro puede reducir los ingresos, la cuota de mercado, y la producción y distribución", según Mariefi Kamizouli, otro factor que justifica una respuesta flexible.

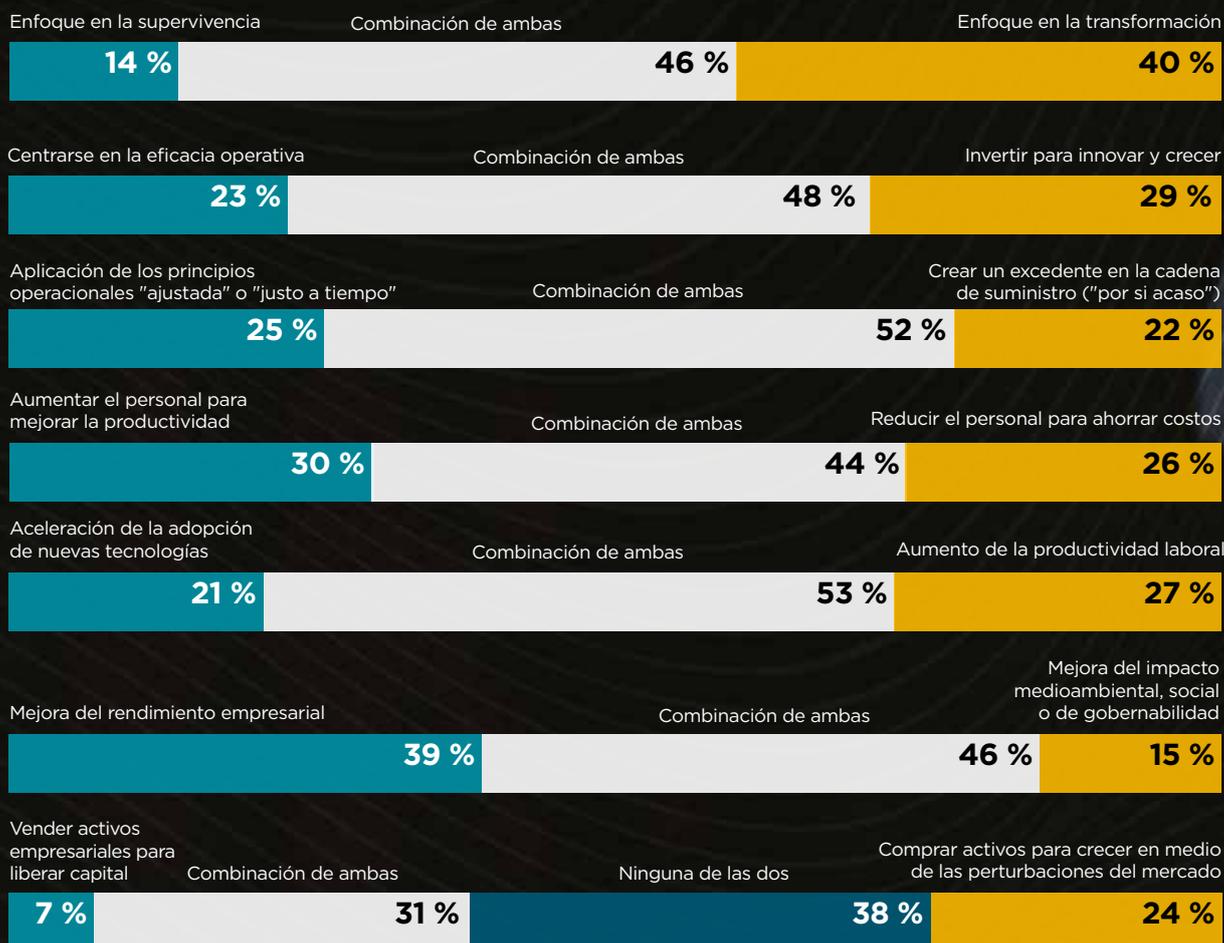
Entre los encuestados, el 58 % espera que los costes de los recursos aumenten en los próximos 5 años y quizá pretenda acumular reservas de materias primas a largo plazo. "Disponer de mecanismos de contingencia adecuados para la cadena de suministro es absolutamente fundamental", coincide el Dr. Ian Peters, director del Instituto de Ética Empresarial. De lo contrario, los líderes tendrán dificultades para hacer frente a los riesgos inminentes.

Las prácticas de gestión ajustada de inventarios también son necesarias para mantener la rentabilidad, una prioridad seleccionada por el 48 %. "La combinación de enfermedades y guerras ha perjudicado mucho a las cadenas de suministro mundiales en los últimos años", señala Joe Grekin. Los directivos deben seguir fomentando la agilidad en sus cadenas de suministro, sobre todo al tener en cuenta que "los riesgos de la cadena de suministro no serán un factor a corto plazo, sino más bien un cambio estructural que tardará un tiempo en resolverse", según Lindsey Stewart.

El pensamiento ágil se extiende también a la gestión del personal calificado. La mayoría de los directivos (44 %) pretende aumentar la plantilla en algunas áreas y recortar en otras para seguir siendo competitivos. "Necesitamos buenas personas en la empresa para mejorar la productividad y, si mejoramos la productividad, tendremos muchas más probabilidades de capear estos temporales", coincide el Dr. Ian Peters.

P

¿Cuál es el principal objetivo de su empresa para los próximos 12 meses?



La retención y el fomento del personal calificado seguirán siendo fundamentales, ya que muchas empresas tienen dificultades para contratar personal nuevo. Este año, la adquisición de personal calificado ha resultado ser el principal punto débil en el que deben centrarse, el cual fue seleccionado por el 35 % de los directivos. Los empleadores de los sectores de servicios empresariales y médicos, bienes raíces, tecnología, y transporte y logística, en particular, luchan por contratar al personal adecuado o, en palabras de Joe Grekin, muchos "empresarios se enfrentan tanto al coste de la mano de obra como al coste de no tener mano de obra".

Una estrategia de personal flexible y ágil será fundamental para garantizar una navegación fluida en las nuevas condiciones del mercado. En opinión de Roger Steare, los líderes tendrán que invertir en dos cosas: personas con las aptitudes y la mentalidad adecuadas y, después, cultivar las habilidades. "El problema es que contratamos a demasiada gente con el currículum vitae adecuado, pero con la mentalidad equivocada. [En su lugar], tenemos que contratar según el carácter y formar las capacidades". Los encuestados parecen reconocer este problema, ya que el 34 % tiene previsto invertir más en capital humano para crecer en los próximos 12 meses.

35%

de los líderes empresariales consideran que la adquisición de personal calificado es el mayor punto débil que deben abordar en los próximos 12 meses.

INTEGRIDAD: UN FARO EN TIEMPOS DE TORMENTA

En tiempos difíciles, la preocupación está al máximo y todo lo que hace la empresa se somete a un escrutinio especial. Los líderes tienen que demostrar su compromiso con los principios correctos o, de lo contrario, corren el riesgo de perder la confianza de su gente, sus clientes y las partes interesadas. El 37 % de los líderes empresariales está de acuerdo en que la integridad es un comportamiento esencial para el éxito del liderazgo en una crisis.



ENCUESTA DE 18 HLB SOBRE LÍDERES EMPRESARIALES DEL 2023

La integridad puede adoptar muchas formas. Para el Dr. Ian Peters, integridad significa que los líderes no solo cumplen sus promesas, sino que también "ofrecen el modelo adecuado a los demás miembros de la organización". Mariefi Kamizouli también está de acuerdo en que en tiempos difíciles, el liderazgo debe ser "empático, sensible, atento y escuchar los sentimientos de los demás". Estos [comportamientos] crean un entorno de confianza y también mucha prosperidad en la empresa".

Sin embargo, estos comportamientos suelen quedar relegados cuando los líderes se centran en las crisis. Una reducción radical de los costos puede mejorar el balance general, pero también puede provocar pérdidas menos tangibles en el valor de la marca, la imagen de marca del empleador y el potencial innovador, a menos que se lleve a cabo con el espíritu adecuado.

En 2020, cuando estalló la pandemia, Jack Dorsey, entonces CEO de Twitter, animó públicamente a los suyos a priorizar su salud física y mental. Twitter fue de las primeras empresas que permitió a sus empleados trabajar a distancia permanentemente. A largo plazo, esta estrategia ayudó a Twitter a minimizar la fuga de personal calificado.

En 2022, Elon Musk adquirió Twitter e inmediatamente recortó casi la mitad de la plantilla, obligó al personal restante a trabajar turnos de toda la noche y echó atrás muchas de las iniciativas de bienestar de los empleados, introducidas por Dorsey. Aunque Musk ha admitido públicamente que sus acciones fueron equivocadas, el daño ya estaba hecho. La mitad de los 100 principales anunciantes de Twitter se han retirado de la plataforma⁴.

"Es absolutamente aceptable en estos tiempos difíciles centrarse en el corto plazo y decir que hacemos [acciones antipopulares] porque se trata de sobrevivir", afirma Konstantinos Sergakis. "Pero públicamente es una mala imagen, [sobre todo si] todos [los demás] se presentan públicamente como [centrados tanto en la supervivencia como en el crecimiento]". En su opinión, los líderes necesitan una "narrativa más amplia y un propósito claramente definido", que multiplique las oportunidades de atraer a las personas adecuadas, ya sean clientes, empleados o accionistas.

Entre los encuestados, el 69 % está de acuerdo en que ha definido y comunicado claramente el propósito de su empresa. Por supuesto, las definiciones de "propósito" variarán. Cada vez más, las empresas orientan su misión más allá de los resultados financieros. Descubrimos que el 46 % de los líderes están mejorando simultáneamente el rendimiento empresarial y su impacto medioambiental, social y de gobernabilidad (ASG). Sin embargo, el 39 % se centra únicamente en la mejora del rendimiento empresarial.

Lindsey Stewart afirma que "el propósito no puede ser solo un eslogan de moda. Tiene que ser absolutamente fundamental en la organización de la empresa". Cuando las empresas se guían por valores claramente definidos, los beneficios no tardan en llegar. Un estudio empresarial de ocho años de duración concluyó que las empresas de alto crecimiento utilizan el propósito para seguir siendo relevantes en un mundo que cambia rápidamente⁵. Confían en el propósito como faro que guía sus esfuerzos de desarrollo de nuevos productos, facilita la expansión a nuevos mercados verticales y garantiza un alto rendimiento de la inversión.

En última instancia, las empresas necesitan seguir siendo rentables, lo que resulta más difícil en la actual coyuntura económica. Sin embargo, los líderes deben tener cuidado a la hora de fijar objetivos ambiciosos (o simplemente poco realistas), ya que pueden convertirse en motivo de comportamientos despectivos. Para cumplir los requisitos de conformidad, la junta directiva de Volkswagen falsificó los informes sobre emisiones de aprox. 580.000 vehículos diésel que vendió entre 2006 y 2015. La verdad no tardó en salir a la luz, lo que dejó a la empresa con más de 30.000 millones de dólares en honorarios por acuerdos legales, pagos reglamentarios y devoluciones de productos. En 2019, el antiguo consejero delegado de la compañía, Martin Winterkorn, también se enfrentó a cargos de la SEC estadounidense por defraudar a los tenedores de bonos⁶. El "Dieselgate" causó un importante daño a la reputación de VW, que se ocasionó una reducción del valor de la marca y de la cuota de mercado.

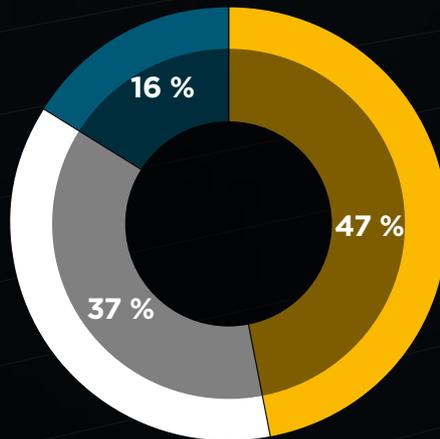
En tiempos turbulentos, los líderes se enfrentan regularmente a decisiones basadas en la integridad. La decisión de hacer lo correcto no siempre es fácil, pero envía una poderosa señal a su personal, a las partes interesadas de la empresa y al público en general, que demuestra que su empresa es digna de confianza y, por tanto, merecedora de un apoyo constante.

"Las organizaciones necesitan un sentido claro de sus objetivos, respaldado por un conjunto de valores claramente comprendidos y compartidos. Ese propósito claro debe guiar a la organización".

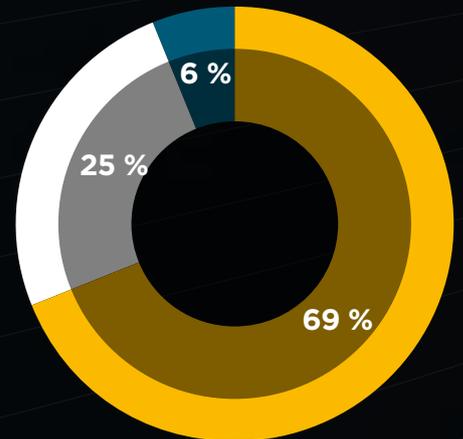
Dr. Ian Peters, presidente del Instituto de Ética Empresarial (IBE)

P

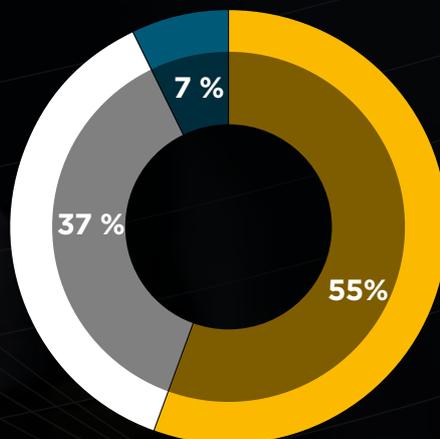
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su estrategia empresarial a largo plazo?



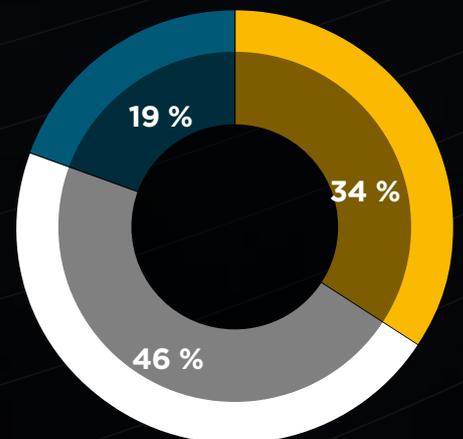
Tenemos un plan de sucesión para los próximos 5 a 10 años



Hemos definido y comunicado claramente el propósito de nuestra empresa



Estamos evolucionando nuestro modelo de recursos humanos para responder a las exigencias del futuro del trabajo



Avanzamos hacia la emisión neutra de carbono en los próximos 5 años.

INTEGRIDAD EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La integridad va de la mano del cambio hacia una perspectiva a más largo plazo de la planificación y los resultados empresariales. Para crecer y seguir siendo rentables, más de un tercio de los líderes empresariales (39 %) tiene previsto iniciar revisiones de la estrategia.

Un radar de riesgos ampliado absorbe la atención de los directivos y puede provocar conflictos de prioridades. Sin embargo, como señala Roger Steare, "si solo nos centramos en el pensamiento binario, por ejemplo: si $a+b=c$, ignoramos el resto del alfabeto. Tenemos que entender que pueden ocurrir todo tipo de cosas raras e inesperadas si no tenemos en cuenta las interacciones entre todos los demás factores d-z". Dentro de estas combinaciones, pueden surgir nuevos riesgos y oportunidades de crecimiento.

Un déficit de enfoque estratégico e integridad entre los miembros del consejo de administración puede convertirse en motivo de decisiones subóptimas. Las empresas que no están obligadas a presentar informes trimestrales pueden centrarse más en los intereses de la empresa que en lo que quedará bien en su próximo informe trimestral. Roger Steare, sin embargo, advierte del peligro de centrarse excesivamente en la eficiencia operativa sin tener en cuenta los factores de gobernabilidad social y medioambiental. "Creo que la parte más importante de ASG es en realidad G, que gira en torno a la gobernabilidad, porque la gobernanza debería consistir en cómo tomamos decisiones sobre la A y la S, y las conexiones entre ellas". Lindsey Stewart también considera que las empresas deberían volver a centrarse en afinar la visión estratégica a largo plazo, pero, al mismo tiempo, "capacitar a sus equipos para que aporten soluciones técnicas en lugar de que sean ellos los que tengan que pagar los platos rotos". Los líderes empresariales comparten un sentimiento similar, ya que el 52 % tiene previsto centrarse por igual en acelerar la adopción de nuevas tecnologías y mejorar la productividad de la plantilla.

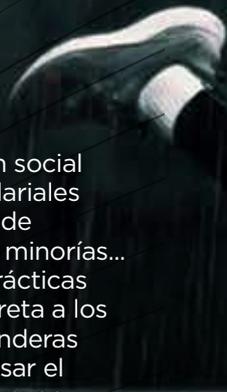
Contar con una plantilla eficiente es crucial para alcanzar las ambiciosas prioridades que los líderes se han fijado para este año: mejoras de la eficiencia operativa, adopción de nuevas tecnologías y lanzamiento de nuevos productos.

Estos objetivos no se excluyen mutuamente. Según Roger Steare, los dirigentes deben centrarse en suministrar bienes y servicios de calidad al menor costo lógico, obtenido mediante la optimización del beneficio: "Si se optimiza el beneficio, se mantiene un capital circulante importante. Así es más probable que se sobreviva a los altibajos del ciclo económico".

Para atravesar el ciclo actual, los líderes también necesitarán una mano de obra competente. Sin embargo, resulta más fácil decirlo que hacerlo. El acceso al personal calificado es uno de los principales riesgos identificados para 2023. Al mismo tiempo, el 35 % considera la adquisición de personal calificado un área de debilidad, que los líderes empresariales quieren abordar en los próximos 12 meses.

Konstantinos Sergakis afirma que, para atraer a las personas adecuadas, los líderes deben prestar más atención a la conversación social que tiene lugar en la sociedad. Diferencias salariales entre hombres y mujeres, acoso laboral, falta de representación de personas pertenecientes a minorías... las organizaciones tienen una larga lista de prácticas problemáticas que deben rectificar. Sergakis reta a los líderes a que dejen de colocarse múltiples banderas y piensen en cambio en cómo pueden "impulsar el plan, demostrando que ya defienden y promueven proactivamente determinados valores sociales, no solo para tener a sus interlocutores de su lado".

Los trabajadores de hoy en día exigen un alto nivel de ética e integridad a las empresas para las que trabajan y, al mismo tiempo, esperan que las empresas inviertan en el bienestar de los empleados y en iniciativas de igualdad, diversidad e inclusión (IDE). Entre los encuestados, más de la mitad (55 %) se ha comprometido a hacer evolucionar su modelo de recursos humanos para responder a las exigencias del futuro del trabajo. Un sólido 47 % de los líderes también ha establecido un plan de sucesión para la alta dirección trazado para los próximos 5 a 10 años.



P

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

Adquisición de personal calificado

35 %

Eficacia operativa

33 %

Gestión de costos

27 %

Gestión de riesgos

26 %

Capacidades digitales

25 %

Cadena de aprovisionamiento

24 %

Innovación

23 %

Ciberseguridad

20 %

Fortaleza de la marca

16 %

Nuevas alianzas

15 %

Perspicacia del cliente

11 %

Recaudación de fondos

11 %

Propósito más allá del rendimiento financiero

11 %

A los líderes centrados en mejorar la gestión de la plantilla, Roger Steare recomienda "centrarse en contratar a personas que crean en nuestro trabajo, que quieran involucrarse, que quieran trabajar en equipo y que quieran aprender". Si sus valores organizativos no coinciden con los valores de las personas que desea atraer, la captación y retención de personal calificado seguirá siendo problemática.



RENDICIÓN DE CUENTAS UNA BRÚJULA PARA ENDEREZAR EL RUMBO

Las sociedades modernas están más conectadas que nunca. Como resultado, las actividades empresariales son más visibles, lo que a menudo conduce a un mayor escrutinio público de sus dirigentes. Las partes interesadas de la empresa, más allá de los inversionistas, los accionistas y los clientes, exigen a los altos ejecutivos que rindan cuentas de sus acciones y su comportamiento. La rendición de cuentas fue seleccionada como el tercer comportamiento esencial para el éxito del liderazgo en tiempos de crisis.

ENCUESTA DE 24 HLB SOBRE LÍDERESEMPRESARIALES DEL 2023

P

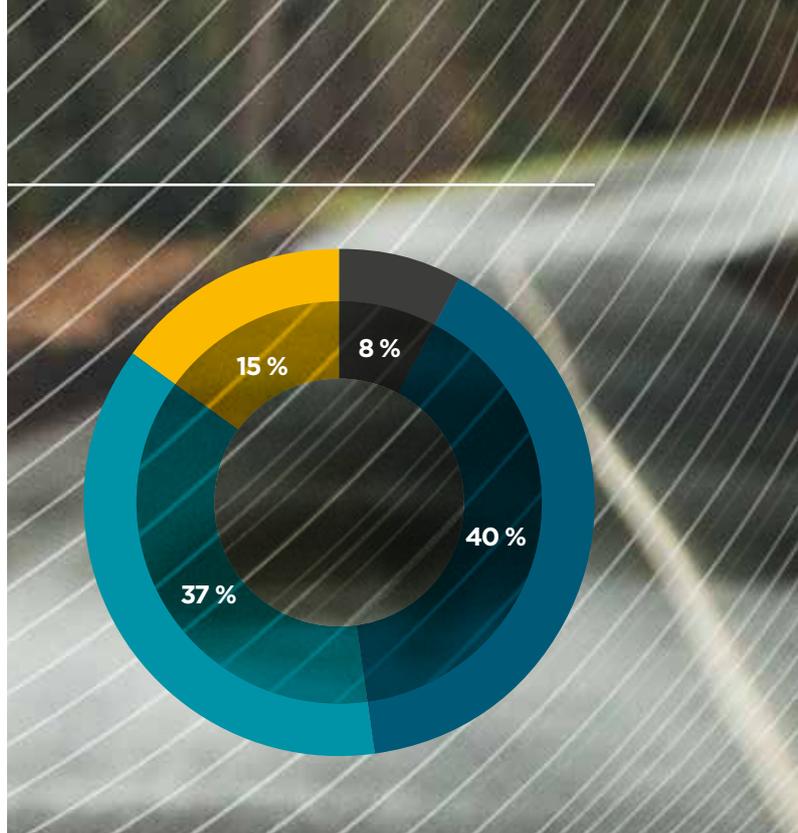
¿En qué punto se encuentra su empresa en el camino hacia la consecución de sus objetivos ASG?

- DISCREPAMOS
- HACEMOS LO QUE NOS EXIGEN LOS REGULADORES
- INTENTAMOS RESPONDER A LAS EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS
- NOS GUIAMOS POR OBJETIVOS

"El usuario final del producto o incluso el accionista o la parte interesada exigirán cambios y más prácticas medioambientales, sociales y de gobernabilidad (ASG)", predice Konstantinos Sergakis. En su opinión, los inversionistas denunciarán más a los líderes problemáticos que sus objetivos tendrán que abordar antes de recibir más apoyo. Pocas empresas pueden escapar al escrutinio.

Los líderes con los que hemos hablado han avanzado mucho en la curva de madurez hacia una estrategia empresarial más orientada a la consecución de objetivos y están tratando de redefinir los objetivos ASG. Entre los encuestados, el 15 % ya se identifica como empresa con un propósito y otro 37 % intenta satisfacer las expectativas de las partes interesadas en sus objetivos ASG.

Un CEO europeo del sector de servicios financieros afirma que su empresa tiene planes ambiciosos para "contribuir a un mundo sostenible, reducir nuestra propia huella ecológica, comprometernos a apoyar las inversiones locales e invertir en el bienestar de los empleados", entre otras acciones. Un director financiero de la industria manufacturera también "quiere ser más enérgico en el progreso [hacia ASG], pues creemos que esto nos dará una ventaja competitiva".



Sin embargo, nuestros datos también sugieren que no todos los líderes están tan comprometidos. El 40 % de los encuestados solo lleva a cabo acciones ASG, exigidas por los reguladores, en lugar de tratar los temas más amplios de la sostenibilidad como una oportunidad para la innovación. El 8 % no tiene ningún objetivo ASG establecido. Sin embargo, más de la mitad (51 %) tiene previsto replantearse sus responsabilidades en materia de ASG este año. El Dr. Ian Peters está de acuerdo en que "las organizaciones se encuentran en lugares muy diferentes en su camino hacia las emisiones neutras de carbono: desde la comprensión de lo que significa, hasta su cumplimiento".

Los compromisos ASG a menudo pasan a un segundo plano en medio de las turbulencias del mercado. Joe Grekin observó que muchas de las empresas del Medio Oeste de EE.UU. con las que trata su agencia "[...] no pueden permitirse el lujo en este momento de ser una empresa impulsada por un propósito. La mayoría de estas empresas intentan ser empresas [y sobrevivir]".

Sin embargo, como hemos dicho antes, la sostenibilidad y la rentabilidad no se excluyen mutuamente. Por el contrario, un compromiso más amplio con las prácticas ecológicas, el bienestar social y la buena gobernabilidad puede ayudar a los líderes a capear el temporal y salir fortalecidos con un modelo de negocio más sostenible (y rentable). Neste, antigua refinería y comercializadora de petróleo, obtiene ahora el 70 % de sus beneficios de productos de energías renovables⁷. A pesar de las grandes turbulencias de los mercados energéticos, Neste acaba de recibir una calificación de emisor a largo plazo

"La ASG es inevitable en este momento. Es algo que hay que hacer tanto si se tiene una opinión particular sobre el clima como si se es partidario o escéptico".

Lindsey Stewart, directora de Gestión de Inversiones, ASG y Sostenibilidad de Morningstar

A3 de Moody's Investors Service y la cotización de sus acciones mantiene una dinámica positiva. Yili Group, el mayor fabricante de productos lácteos de China, fue reconocido entre las principales empresas que operan en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en 2022, gracias a su contribución a la protección de la biodiversidad y la reducción de la pobreza, al tiempo que crecía un 12 % interanual⁸.

Mariefi Kamizouli coincide en que, dadas las actuales condiciones del mercado, "los sectores más sostenibles crecerán más rápido y, en particular, los que dependen menos de la energía y, por supuesto, las empresas que utilizan tecnología de punta están mejor equipadas para [...] superar los retos de los próximos 12 meses". Para los líderes, las actuales perturbaciones presentan amplias oportunidades para replantearse sus prácticas básicas y cambiarlas para que se ajusten mejor a las expectativas de la sociedad.

La vida media de una empresa del FTSE 100 es inferior a una generación, es decir, menos de 20 años. Tenemos un modelo económico y un modelo de negocio claramente insostenibles", afirma Roger Steare. Por lo tanto, es posible que algunos líderes tengan que redefinir lo que entienden por "crecimiento".

LOS INFORMES ASG SON UN MAPA PARA EL CRECIMIENTO FUTURO

Los informes ASG actúan como un mecanismo para medir la responsabilidad del liderazgo y el compromiso corporativo con temas globales más amplios, como la emisión neutra de carbono, la retribución justa y la fabricación ética de productos, entre otros.

En todo el mundo, los reguladores exigen la presentación obligatoria de informes ASG. A finales de junio de 2022, el Parlamento Europeo alcanzó un acuerdo sobre una nueva Directiva relativa a los informes de sostenibilidad empresarial (CSRD), que ampliaría el alcance de la información obligatoria, exigida a las empresas que operan en el mercado de la UE (incluidas las entidades extranjeras). En noviembre de 2022, el Grupo Consultivo Europeo en materia de Información Financiera (EFRAG) aprobó las Normas Europeas de Información sobre la Sostenibilidad (NIIF), que establecen los requisitos para que las empresas informen sobre los impactos, las oportunidades y los riesgos relacionados con la sostenibilidad en el marco de la DSRSC de la UE. Los primeros informes deberán presentarse en 2025.

La Comisión del Mercado de Valores de EE.UU. (SEC) también presentó en mayo de 2022 una propuesta de nueva información sobre sostenibilidad. Bajo este marco, las empresas que cotizan en bolsa tendrán que divulgar información ASG específica sobre objetivos climáticos, objetivos de sostenibilidad, gestión de riesgos y buen gobierno.

"Siento que hay un impulso global sobre la sostenibilidad".

Mariefi Kamizouli, economista principal, Loop

Ya existen varios marcos y requisitos de información sobre ASG, como el Consejo de Normas Contables de Sostenibilidad (SASB), la Iniciativa de Información Global (GRI), el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (TCFD), el Marco Internacional de Información Integrada y las Normas de Divulgación de Información sobre Sostenibilidad de las NIIF, que fueron creadas por el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB), un nuevo grupo de trabajo creado por la Fundación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Sin embargo, parece que los directivos de las empresas no están totalmente preparados para los nuevos requisitos que deben cumplir las partes interesadas. En la actualidad, el 53 % de los encuestados no tiene claro qué se espera de los informes ASG, frente al 47 % que entiende bien los nuevos requisitos de informes. Estas normas y marcos de información ASG varían en función de su sector y del tipo de empresa que opere. En la práctica, esto puede convertirse en divulgaciones obligatorias en las áreas cubiertas en la tabla 1.

<p>A</p> <p>ACCIÓN AMBIENTAL</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sostenibilidad de los productos fabricados o los servicios prestados• Tamaño de la huella de carbono y medidas adoptadas para reducirla• Avances en los objetivos específicos relacionados con las emisiones, fijados para la industria• Niveles de consumo de energía y porcentaje de fuentes de energía renovables utilizadas
<p>F</p> <p>FACTORES SOCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas de diversidad, equidad e inclusión• Cumplimiento de normas laborales, de seguridad y de retribución justas• Código de conducta y prácticas empresariales éticas en vigor• Adopción de medidas contra la discriminación y el acoso
<p>B</p> <p>BUENA GOBERNABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none">• Número de retiradas de productos al año• Número de servicios interrumpidos o modificados debido al incumplimiento de leyes y reglamentos, o a preocupaciones de las partes interesadas.• Plazo medio de pago de las facturas pendientes de proveedores o socios comerciales• Mecanismos establecidos para evitar el soborno, los grupos de presión y las contribuciones políticas.

Los líderes empresariales que miran más allá de las exigencias de los reguladores también se darán cuenta de los beneficios de cumplir criterios clave para los inversionistas en su futuro potencial de crecimiento. El 91 % de los bancos y 24 agencias globales de calificación crediticia ya monitorean los datos ASG. Además, el 67 % de los bancos examina sus carteras de préstamos en función de los riesgos ASG. Al avanzar en la divulgación de información ASG, las organizaciones pueden acceder a capital adicional, necesario para las audaces medidas de crecimiento previstas para este año, así como aprovechar las oportunidades de ahorro de costos, ofrecidas en forma de créditos fiscales, descuentos y subvenciones gubernamentales.

"Se está produciendo una enorme transformación en términos de cómo el mundo va a responder a la transición climática, cómo se va a financiar y cómo está cambiando operativamente", afirma Lindsey Stewart. "Hay cambios implícitos en la normativa y las preferencias de los consumidores, el riesgo de productos obsoletos, activos varados y modelos de negocio cambiantes. Todos los líderes empresariales deben pensar cómo responden a lo anterior, incluso en términos de acceso a la financiación, y cómo van a informar para mantener el acceso a la financiación".

Los productos sostenibles también están ganando adeptos entre los consumidores y pueden utilizarse tanto para captar como para asegurar una mayor cuota de mercado. Al mismo tiempo, las empresas que muestran una gran responsabilidad tienen más facilidad para atraer a trabajadores capacitados y creencias compartidas y, por tanto, menos probabilidades de convertirse en objetivo de grupos de presión o de activismo de los accionistas.

"Los accionistas y las partes interesadas seguirán exigiendo una narrativa clara. Cuando me refiero a la narrativa, relacionada con las habilidades de liderazgo, también me refiero a la empatía, la valentía, la autenticidad y la tenacidad. No se puede apoyar la narrativa si no se tiene todo este tipo de rasgos de comportamiento como líder".

Konstantinos Sergakis, catedrático de Derecho de los Mercados de Capitales y Gobierno Corporativo de la Universidad de Glasgow

TODAS LAS TORMENTAS SE ACABAN

Aunque el panorama empresarial actual es complejo y difícil, vendrán tiempos mejores. Hemos preguntado a directivos de alto nivel qué consejos darían para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial difícil. Se plantean cuatro temas. Estas son las preguntas que los líderes empresariales deberían plantearse para salir fortalecidos tras una tormenta perfecta.

1

¿Hasta qué punto está usted preparado para el riesgo en la próxima fase de interrupción?

Las industrias están en constante cambio. La interrupción es ahora algo habitual y se debe estar preparado para operar en un estado de ambigüedad.

Pregúntese a usted mismo: ¿Cómo puede permanecer alerta a los cambios que se producen a su alrededor? ¿Qué herramientas puede poner en marcha para supervisar los cambios casi continuos en su entorno operativo? ¿Qué apoyo puede necesitar su personal para pensar a gran escala? ¿Ha dado permiso a su equipo para que ofrezca un conjunto diverso de puntos de vista que sirvan de base a su supervisión de riesgos?

Es sensato estar preparado para lo peor, pero al mismo tiempo hay que estar atento a las nuevas oportunidades, porque no faltarán. Darle la bienvenida al futuro. Las oportunidades suelen ser mayores en una crisis. ¿Puede crear un entorno de debate abierto en torno a los riesgos y las oportunidades emergentes?

Para no perderse la recuperación, ¿cómo apoyar el espíritu de innovación en tiempos sombríos? ¿Tiene su equipo acceso a la información de mercado que necesita para responder con rapidez a las cambiantes preferencias de los clientes? ¿Está adoptando una visión a más largo plazo para prepararse para cuando cambien las condiciones del mercado?

2

¿Puede crear más flexibilidad en su forma de dirigir y actuar?

La capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias a medida que se presentan nunca ha sido tan crítica. Está claro que las empresas hacen malabarismos con muchas prioridades, a menudo contradictorias, para impulsar un modelo operativo flexible y de mayor éxito.

¿Qué significa "ser flexible" en los distintos aspectos de su empresa? ¿Puede ayudar a su personal a ser más resistente y estar mejor preparado para el cambio? ¿Qué puede hacer para fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo?

Muchos líderes han sugerido que hay que ser valiente e innovar en tiempos difíciles. ¿Qué herramientas utiliza para discernir dónde recortar y dónde invertir para crecer? ¿Qué procesos tiene en marcha para reinventar su oferta en función de las variaciones en las preferencias de la gente? ¿Cómo puede ayudar a su personal a aprovechar las oportunidades que se presentan? ¿Puede animar a su equipo a superar el miedo a cometer errores y, en su lugar, aprender de ellos para crecer?

3

¿Qué puede hacer para liderar con integridad y fomentarla en su empresa?

En tiempos de crisis, mantener un alto nivel de integridad es un reto aún mayor. Sin embargo, es en estos tiempos difíciles cuando la integridad cobra más importancia que nunca.

Fundamentalmente, cumplir su promesa de marca es crucial para ganarse la lealtad de los clientes, generar confianza y retener el negocio. ¿Está claro por qué existe su empresa? ¿Ha definido el propósito de su empresa? ¿Transmite una comunicación clara y convincente para articular lo que defiende?

Sus empleados son participantes fundamentales en este proceso, ya que también deben encarnar el espíritu de la empresa. Solicitar la opinión de empleados y clientes puede ayudar a cuestionar viejas suposiciones, garantizar que sus intenciones se entienden claramente y que su estrategia va por buen camino.

Tener una marca de empleador atractiva es fundamental, dados los retos que plantea la atracción y retención del personal calificado. ¿Qué atrae a la gente a trabajar en su empresa? ¿Cómo invierte en la próxima generación de líderes?

4

¿Cómo mide e informa de los avances de su estrategia?

Los inversionistas dirigen ahora su capital a inversiones que apoyan sus principios y valores, a menudo alineados con los principios ASG.

Una estrategia empresarial sostenible, adecuada a largo plazo, se apoya mejor centrándose tanto en hacerlo bien como en hacer el bien. Si tiene esto en cuenta, ¿cómo informa de sus intenciones empresariales? ¿Cumple lo que promete? ¿Conoce bien los principios de información ASG en sus jurisdicciones? ¿Está reevaluando su marco de información para incluir las nuevas normas de buen gobierno?

En la actualidad, muchas empresas informan sobre iniciativas para mejorar las cuestiones medioambientales; sin embargo, la respuesta empresarial a los derechos humanos y las iniciativas para promover la diversidad son ahora igualmente importantes. ¿Cómo puede aprovechar los informes ASG para impulsar la ventaja competitiva?

Enfóquese en lo que es importante. No se deje dominar por los números, en su lugar, tome nota de lo que sus métricas le están diciendo sobre el panorama general.

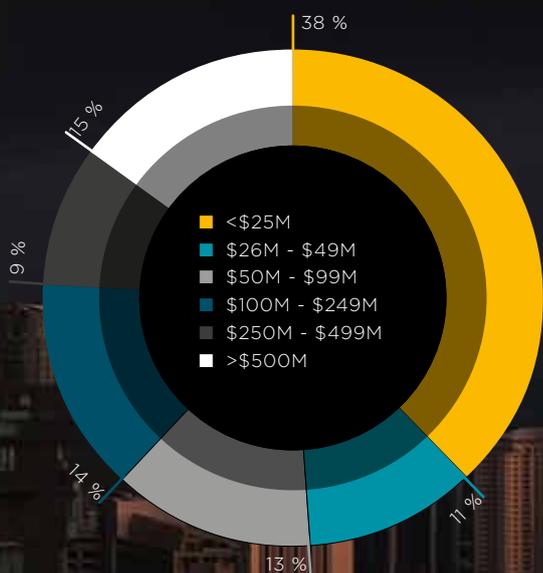
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Entre septiembre y noviembre de 2022, HLB ha recopilado 575 respuestas de encuestas de líderes empresariales en 60 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 la investigación se seleccionó y controló a través de las empresas HLB a partir de sus datos de CRM y se completó con respuestas externas del mercado. Además de los datos cuantitativos, se realizaron seis entrevistas en profundidad por videollamada con diversos expertos en la materia. La base para todas las cifras es 575 a menos de que se indique lo contrario.

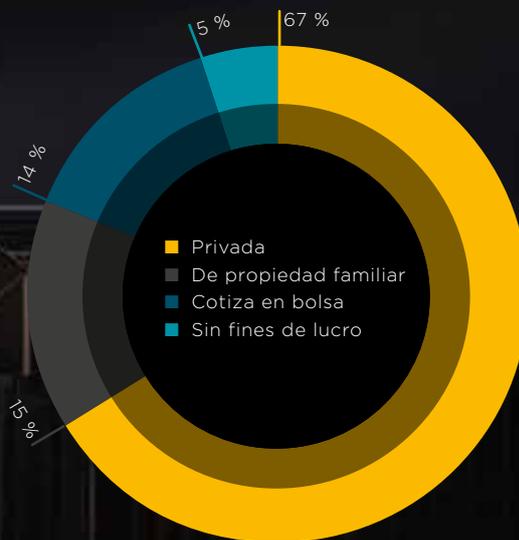
Tenga en cuenta que no todas las cifras de este informe suman el 100 % como resultado del redondeo de los porcentajes, con excepción de las respuestas neutrales o cuando los encuestados podían elegir más de una respuesta. Más datos e información sobre esta encuesta están disponibles a solicitud. Por favor, póngase en contacto con:

LESLEY HORNUNG
JEFE DE MARKETING Y DIGITAL
+44 (0)20 7881 1100
L.HORNUNG@HLB.GLOBAL

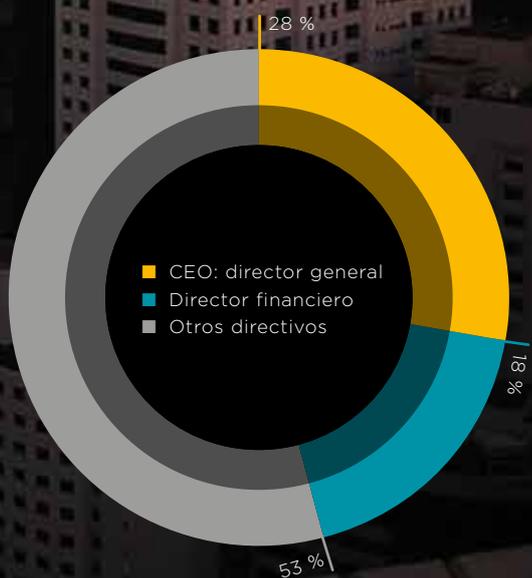
Tamaño de la empresa por ingresos anuales en USD



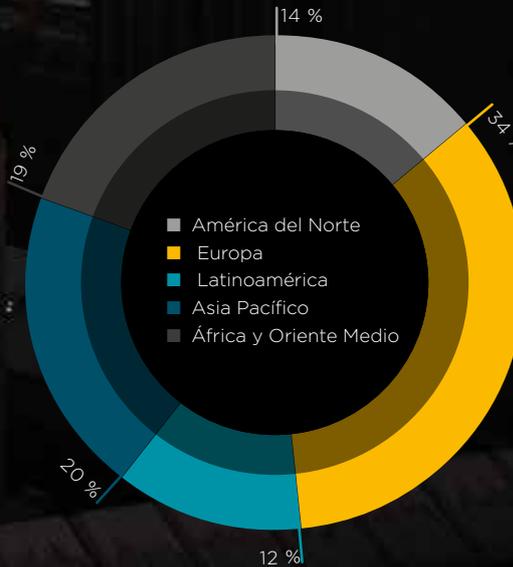
Encuestados por tipo de empresa



Encuestados por título



Sedes de la empresa



ENTREVISTAS EXHAUSTIVAS

Además de nuestra investigación cuantitativa, este año hemos entrevistado a seis expertos en los temas de incertidumbre económica y riesgo, propósito organizativo, ASG y liderazgo eficaz en tiempos difíciles. Cada entrevista, de 45 minutos de duración, se realizó a finales de noviembre. Los datos finales de la encuesta se compartieron con los entrevistados para conocer su opinión y perspectiva.



JOE GREKIN

Socio
Schafer y Weiner, PLLC



KONSTANTINOS SERGAKIS

Profesor de Derecho de los Mercados de Capitales y Gobierno Corporativo
Universidad de Glasgow



DR. IAN PETERS

Director
Instituto de Ética Empresarial (IBE)



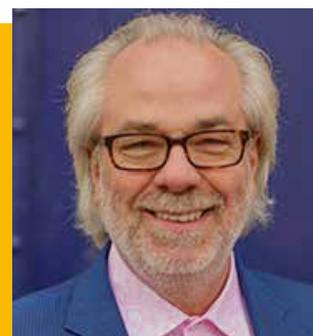
LINDSEY STEWART

Director de Investigación sobre Gestión de Inversiones
Morningstar



MARIEFI KAMIZOULI

Economista principal
Loop (parte del Grupo 55)



ROGER STEARE

Asesor principal para Personas, Cultura, Liderazgo y Aprendizaje, Desarrollo Organizativo, Ética, Diversidad e Inclusión

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Carlos Morales
Caroline Monk
Charles (Chip) Hoebeke
Clensy Appavoo
Coco Lui
Corney Verstedden
Cristine Cai
Daniel Masferrer
Dr. Ian Peters
Joe Grekin
Julia Schneider
Konstantinos Sergakis
Lesley Hornung
Lindsey Stewart
Lucio di Giallonardo
Marcello Fonseca
Marco Donzelli
Mari-Anne Kehler
Mariefi Kamizouli
Nikola Verespejova
Paul Ashburn
Paul Ogbogbo
Ralph Mitchison
Rita Carolan
Roger Steare
Susanna Spada
Tony Lamb
Vijay LNarasimhan

LA MANERA EN LA QUE HLB LE PUEDE AYUDAR

Las empresas operan en condiciones caóticas y cambiantes, y las que no se adaptan arriesgan su supervivencia futura. Nuestros resultados sugieren que la introducción de una mayor flexibilidad en su estrategia, combinada con esfuerzos continuos para fomentar la confianza de las partes interesadas y adoptar las normas ASG, contribuirá a aumentar la resistencia y apoyar el crecimiento futuro. Si desea analizar las conclusiones de este informe y cómo pueden influir en su próxima fase de crecimiento, estaremos encantados de discutirlos con usted.





**THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK**

© 2023 HLB International Limited. Todos los derechos reservados.

HLB International es una red global de agencias 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, con base 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 u omisiones de ningún miembro de la red de HLB International, o de cualquier daño directo, especial, incidental o consecuente (incluidos, entre otros, daños por pérdida de ganancias comerciales, interrupción del negocio, pérdida de información comercial u otra pérdida pecuniaria) que surja directa o indirectamente del uso (o falta de uso) o de la confianza en el contenido de este sitio web o de cualquier sitio web de terceros, o de su uso de los servicios de cualquier miembro o productos. Ninguna referencia a los servicios o productos de un miembro debe interpretarse como un respaldo.

HLB se refiere a la red de HLB International o una o más de sus agencias miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada.