



KPMG 2022 CEO Outlook

**Estrategias de crecimiento en
tiempos turbulentos**

Edición España

#CEOoutlook



Índice

03 Prólogo

04 Perspectivas económicas

11 Tecnología

14 Talento

19 ESG

25 Principales conclusiones

27 Metodología y agradecimientos

Actuar para proteger el negocio y sustentar el crecimiento

En el análisis de la evolución tejido empresarial y, como consecuencia, de la economía, contar con la visión y perspectivas de los primeros ejecutivos es fundamental. Permite conocer de primera mano cómo afrontan los desafíos del entorno, qué oportunidades van a marcar la senda del crecimiento, qué prioridades marcarán la agenda estratégica. Este conocimiento es más relevante aún en tiempos como el actual, marcado por la incertidumbre y la transformación.

Por esa razón, me complace presentaros la octava edición del informe del KPMG CEO Outlook, que ofrece un análisis detallado de las perspectivas y las estrategias que están implementando los CEO de 1.325 compañías con una facturación superior a los 500 millones de dólares, 50 de ellos españoles, en un entorno geopolítico y económico complejo.

A corto plazo, los CEO muestran una actitud cauta sobre la evolución de la economía y son muy conscientes de la envergadura de los retos inmediatos a los que se enfrentan sus negocios que, en dos años, han tenido que hacer frente a los efectos de una pandemia global, a la escalada histórica de la inflación y al incremento de las tensiones geopolíticas a raíz del conflicto en Ucrania. En este tiempo, han constatado que, ante un posible evento disruptivo, es crucial adoptar con agilidad medidas que protejan sus organizaciones y sustenten su crecimiento. En

un entorno incierto y volátil como el que nos encontramos, tal y como revela el informe, es lo que están haciendo. La práctica totalidad de los CEO españoles (98%) han adaptado o van a adaptar en los próximos seis meses su gestión de riesgos a este contexto.

Sin embargo, los primeros ejecutivos españoles confían en el medio plazo. Casi tres de cada cuatro encuestados, un 72%, prevén que la economía global se expanda en los próximos tres años y un 98% confía en el crecimiento de la economía nacional en ese periodo. En consecuencia, los CEO están orientando las agendas corporativas para sustentar el progreso de sus organizaciones en los próximos años. De este modo, sitúan entre sus prioridades estratégicas la transformación digital, con una mayor conciencia sobre la urgencia de incrementar la ciberseguridad de sus sistemas y el de su cadena de suministro, así como el desarrollo de una propuesta de valor para el empleado que atraiga y fidelice el talento.

Uno de los elementos que está adquiriendo mayor relevancia en la propuesta de valor para el empleado es el desempeño de la compañía en el ámbito ESG. Los CEO son conscientes del mayor escrutinio de los grupos de interés sobre estos aspectos de la gestión corporativa y de su impacto en los resultados financieros de la organización. Esto obliga a apostar de forma decidida por construir un relato convincente sobre la actividad en este ámbito de la compañía y doblar los esfuerzos en transparencia y reporte.

En definitiva, los CEO muestran una combinación de realismo en el corto plazo y optimismo con respecto al medio plazo. Ante estas previsiones

demuestran, una vez más, su capacidad de acción: tomando decisiones para mitigar el impacto de la incertidumbre actual en sus negocios y avanzar en aquellos ámbitos sobre los que se sustentará el crecimiento de sus compañías en los próximos años.

Quisiera agradecer a todos los CEO su contribución para la realización de este informe y, especialmente, a María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter, las aportaciones que comparte en estas páginas. Todos ellos nos han permitido conocer cómo los CEO encaran este entorno desafiante y las decisiones que están adoptando para impulsar el progreso de sus organizaciones y crear así prosperidad para el conjunto de la sociedad.



Juanjo Cano
Presidente de KPMG en España

Cuatro temas clave de esta edición



Perspectivas económicas

Los CEO se muestran preparados para afrontar los retos geopolíticos y económicos actuales y mantienen su confianza en el crecimiento a medio plazo.

El optimismo en el crecimiento se mantiene

Un 72% de los CEO españoles confía en el crecimiento de la economía global en los próximos tres años.

Preparados para una posible recesión

Un 96% de los CEO entrevistados en España prevé que se produzca una recesión en los próximos 12 meses.

No obstante, un 64% anticipa que será suave y corta y un 86% asegura que ha diseñado planes para afrontarla.

Gestión de los riesgos geopolíticos

Las incertidumbres geopolíticas seguirán afectando a las estrategias corporativas.

La práctica totalidad de los CEO españoles (98%) han adaptado o van a adaptar en los próximos seis meses su gestión de riesgos a este contexto.



Tecnología

En el ámbito de la digitalización, los CEO están orientando las inversiones hacia áreas que impulsan el crecimiento, poniendo énfasis en la creación de alianzas y la preparación ante posibles disrupciones

Tecnologías emergentes, un riesgo para el crecimiento

En el ámbito global, los CEO sitúan las tecnologías emergentes y disruptivas como el principal riesgo para el crecimiento de su organización en los próximos tres años. En España, en cambio, ocupan un puesto más modesto en esta escala.

Seguir por el buen camino

Orientar las inversiones hacia áreas que potencian el crecimiento es más importante que nunca: tres de cada cuatro CEO entrevistados en España creen que tienen que ser más rápidos identificando oportunidades digitales y desinvirtiendo en áreas obsoletas.

La ciberseguridad como función estratégica

La ciberseguridad avanza rápidamente. En España, un 64% de los CEO considera la seguridad de la información como una función estratégica y una ventaja competitiva.



Talento

Los CEO están cambiando sus modelos para atraer y fidelizar talento, poniendo el foco en las personas y probando nuevos entornos de trabajo.

El talento, una prioridad operativa

La propuesta de valor al empleado, clave para atraer y fidelizar el talento se sitúa como una de las principales prioridades operativas para alcanzar los objetivos de crecimiento en los próximos tres años.

A corto plazo, las perspectivas de recesión impactan en el empleo

En España, la mitad de los CEO (52%) ha congelado la contratación, un 48% ha valorado reducir su plantilla y un 38% prevé hacerlo en los próximos seis meses.

Impulsar nuevos modelos de trabajo

El trabajo en remoto ha tenido un impacto positivo en la atracción de talento, la colaboración y la productividad, pero un 84% de los CEO españoles considera que los empleados que tradicionalmente desempeñaban su trabajo de forma presencial, volverán a la oficina en los próximos tres años.



ESG

Los CEO están buscando el equilibrio entre la necesidad de seguir avanzando en sus planes para desarrollar una estrategia de ESG resiliente y transparente y la posibilidad de verse obligados a paralizar o replantear sus enfoques.

Las expectativas sobre ESG se aceleran

Son cada vez más los CEO que consideran que los programas de ESG mejoran el desempeño financiero de sus organizaciones: en España, el porcentaje crece dos puntos hasta situarse en el 52%, mientras que en el ámbito global pasa del 37% al 45%.

Las cadenas de suministro en el desempeño ESG

Aumenta la importancia que los CEO conceden a la transparencia y el reporte a la hora de alcanzar sus objetivos en el ámbito ESG, incidiendo en la necesidad de evaluar con mayor profundidad su cadena de suministro.

Mayor atención a la diversidad

Las empresas están prestando una atención mayor al aspecto social del ESG: el 66% de los CEO españoles considera que los avances en inclusión, diversidad e igualdad han sido muy lentos en el entorno empresarial y un 68% anticipa que el escrutinio sobre el desempeño de las organizaciones en estos tres ámbitos continuará aumentando.

Perspectivas económicas

El optimismo a medio plazo se mantiene

A pesar de los retos geopolíticos y económicos, la confianza en el crecimiento a medio plazo no solo se mantiene, sino que aumenta. Así, el 72% de los CEO españoles confía en la buena evolución de la economía global en los próximos tres años, frente al 60% de 2021. Mientras tanto, la práctica totalidad (98%) prevé que la economía nacional y sus organizaciones crezcan en ese periodo.

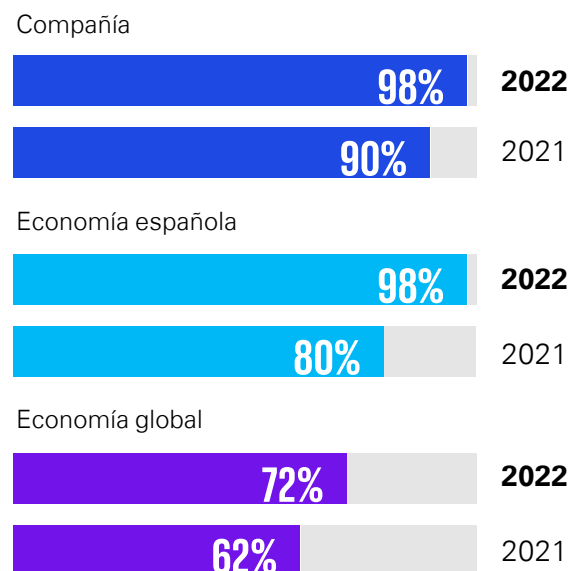
Los CEO anticipan una recesión, pero están preparados

Mientras que la confianza en el medio plazo se mantiene, los CEO anticipan retos en el corto. La práctica totalidad de los primeros ejecutivos entrevistados en España (un 96%, el porcentaje más alto entre los mercados analizados en el informe) prevé una recesión en los próximos 12 meses. No obstante, un 64% apunta que será suave y corta (entre 3 y 6 meses), mientras que un 86% asegura que ha diseñado planes para afrontarla.

Si se comparan sus expectativas a corto y medio plazo, se deduce que los primeros ejecutivos confían en las capacidades de sus organizaciones para superar los retos que trae consigo el complejo entorno actual. Si bien los CEO

españoles son los que presentan un menor grado de confianza en la resiliencia de la economía global en los próximos seis meses (52% confían en ella frente al 76% que arroja el conjunto de los países analizados), también son los que expresan una mayor seguridad en la resiliencia de sus

% de CEO españoles que confían en el crecimiento de la economía global



compañías en ese periodo (un 86%, siete puntos por encima del dato global).

El grado de confianza que muestran los CEO sobre el futuro a medio plazo se combina con una actitud realista sobre la envergadura de los retos a los que se enfrentan actualmente: en España, el porcentaje de CEO que afirman que una recesión en los próximos 12 meses causaría más perturbaciones en su negocio y dificultaría la recuperación tras la pandemia es 11 puntos superior al global (86% frente al 75%). Un 22% calcula que esta recesión reduciría sus ingresos por encima del 10% en los próximos 10 meses. No obstante, aquellos que señalan que una nueva recesión cambiaría significativamente sus perspectivas de crecimiento para los próximos tres años representan un porcentaje 17 puntos inferior al global (56% frente al 73%).

En comparación con 2019 y 2020, los CEO se muestran mejor preparados para afrontar los desafíos a corto plazo, con medidas de resiliencia que permiten gestionar los efectos adversos y apuntalar el crecimiento a largo plazo. En España, un 70% ha redefinido su política de precios para reflejar el aumento de los costes, un 58% ha adoptado medidas para impulsar la productividad y un 54% ha relocalizado operaciones, diversificado su cadena de suministro o reducido su margen de beneficio.

La estrategia de riesgos mira al futuro

Las preocupaciones que expresan los CEO reflejan la complejidad del entorno actual. En España, la cadena de suministro es el aspecto que más inquietud genera en España (el 20% de los encuestados la señala), seguida de los cambios regulatorios (14%). En el ámbito global, es la incertidumbre asociada a la pandemia,

junto con los factores económicos, los que más preocupan.

En lo que respecta a los riesgos, mientras que en el conjunto de los países analizados las tecnologías emergentes se sitúan como la principal amenaza para el crecimiento a medio plazo, en España son los cambios regulatorios los que encabezan la lista.

Riesgos para el crecimiento en los próximos tres años



España

- 1 Riesgos regulatorios
- 2 Riesgos reputacionales
- 3 Riesgos medioambientales/cambio climático
- 4 Incertidumbre política
- 5 Riesgos operativos



Global

- 1 Tecnologías emergentes/disruptivas
- 2 Riesgos operativos
- 3 Riesgos regulatorios
- 4 Riesgos medioambientales/cambio climático
- 5 Riesgos reputacionales



España

96% **86%**



Global

anticipa que habrá una recesión en los próximos 12 meses



España

64% **58%**



Global

prevé que la recesión sería suave y corta



Los primeros ejecutivos deben ser conscientes de que la capacidad de sus compañías para sortear la incertidumbre en un contexto de inflación, subida de tipos y riesgos geopolíticos dependerá de cómo concilien sus estrategias a corto, medio y largo plazo. Como revela la encuesta, los planes de transformación digital, sostenibilidad o talento se están revisando. Es necesario que esta labor se aborde teniendo en cuenta que estos aspectos son cruciales para la continuidad del negocio y su éxito a largo plazo. ”

Pablo Bernad

Socio responsable de Consulting Corporates, Markets & Clients de KPMG en España

Gestión de los riesgos geopolíticos

A escala nacional y global, las tres estrategias más importantes para alcanzar los objetivos de crecimiento de la organización son las mismas: el crecimiento orgánico (que marca el 30% de los CEO en España y el 22% en el conjunto de los países analizados), gestión de riesgos políticos (24% en España y 20% global) y alianzas estratégicas con terceros (16% en España, 26% global).

Los primeros ejecutivos destacan que la incertidumbre del entorno geopolítico seguirá impactando en sus estrategias y cadenas de suministro los próximos tres años. En España, la práctica totalidad de los CEO (98%, 17 puntos más que en el ámbito global) señala que sus organizaciones han adaptado o van a adaptar en los próximos seis meses sus políticas de gestión de riesgos al entorno geopolítico y un 14% apunta que adoptar nuevas medidas en este sentido va a ser la prioridad estratégica de su organización para alcanzar sus objetivos de crecimiento en los próximos tres años. Así, los riesgos geopolíticos ocupan un lugar destacado en las agendas corporativas en 2022 y, por tanto, los CEO deben conocerlos y saber cómo mitigar sus efectos.

Uno de los aprendizajes que comparte TV Narendran, consejero delegado y director general de Tata Steel, ha sido la importancia de construir una cadena de suministro resiliente, que se convirtió en una prioridad estratégica a raíz de la pandemia y la incertidumbre geopolítica. “La pandemia y los acontecimientos

en Europa nos han enseñado hasta qué punto estamos interconectados”, comparte. Para mí, los retos geopolíticos constituyen el principal riesgo. Creo que todos necesitamos construir cadenas de suministro optimizadas y resilientes”. Aunque una cadena de suministro resiliente puede que no sea la solución más eficiente desde el punto de vista de los costes, cree que la disrupción y el cambio son una fuente de oportunidades. “Hay oportunidades para redefinir los modelos de negocio y operativos y construir la infraestructura verde necesaria”.

Apetito por operaciones M&A

El apetito por operaciones M&A se mantiene alto, a pesar de la incertidumbre económica. En España, la mitad de los encuestados (50%) afirma que su apetito por este tipo de operaciones es elevado y un 36% dice que es moderado. En el ámbito global, los porcentajes son del 47% y 38%, respectivamente. En un contexto de subida de tipos de interés y costes de financiación, ser innovador en este ámbito será clave para ganar competitividad. Los gestores de este tipo de operaciones deben poner el foco en la creación de valor.

“

La volatilidad en el mercado no está frenando como cabría esperar el mercado de transacciones, que permanece activo. Las empresas se muestran dispuestas a ganar tamaño y nuevas capacidades, crucial para apuntalar su crecimiento en un entorno incierto y complejo. Dicho eso y como venimos recomendando en los últimos meses, los CEO no pueden desvincular sus decisiones del contexto actual, por lo que es necesario que evalúen con mayor detalle que nunca las alternativas de financiación disponibles, así como las palancas de valor que pueden explotar en estas operaciones. ”

Noelle Cajigas

Socia responsable de Deal Advisory y Fondos Europeos de KPMG en España

“

La pandemia y los acontecimientos en Europa nos han enseñado hasta qué punto estamos interconectados. Para mí, los retos geopolíticos constituyen el principal riesgo. Creo que todos necesitamos construir cadenas de suministro optimizadas y resilientes. ”

TV Narendran

Consejero delegado y director general de Tata Steel



Estrategias para el crecimiento en los próximos tres años





Nos encontramos en un entorno complejo en el que los altos niveles de inflación y las subidas de tipos de interés se combinan con nuevas regulaciones y figuras impositivas. Los CEO deben prestar especial atención a las áreas legales y fiscales de sus compañías con el fin de articular una respuesta que, por un lado, mitigue el impacto de esos fenómenos en la gestión corporativa (factura fiscal, negociación colectiva, contratos, financiación...) y, por otro, tenga en cuenta el mayor escrutinio que los grupos de interés ejercen sobre las decisiones empresariales. ”

Alberto Estrelles

Socio director de KPMG Abogados

Incertidumbre en torno a la transformación digital

Las tecnologías emergentes como riesgo para el crecimiento

Globalmente, las tecnologías emergentes se sitúan como la mayor amenaza para el crecimiento de las organizaciones en los próximos tres años y entre las tres principales preocupaciones para las compañías. Localmente, en España la valoración de los CEO sobre el impacto de las tecnologías disruptivas en sus mapas de riesgos es más sobria.

No obstante, para uno de cada cuatro CEO entrevistados (24%) en España avanzar en la digitalización y la conectividad entre negocios es su prioridad operativa para alcanzar sus objetivos de crecimiento en los próximos tres años. La creciente importancia de la transformación digital se ve impulsada por la generalización del teletrabajo y una mayor conciencia sobre los ciberriesgos en un contexto de mayor tensión geopolítica.

Takahito Tokita, consejero delegado de Fujitsu Limited, lidera el proceso de transformación

de su organización, que pasará de ser una compañía tradicional de tecnología a convertirse en una empresa de experiencia digital basada en el propósito. “Siempre hemos confiado en nuestra tecnología e innovaciones, pero, en las conversaciones con nuestros clientes nos dábamos cuenta de que necesitan algo más que productos: necesitan capacidades integradas y de valor añadido que les ayuden a avanzar en su transformación digital. Consideré que debíamos pasar de ser una compañía de IT a una empresa de experiencia digital para satisfacer esta demanda y reflejar que no vamos a ser una compañía que solo sigue viejas tradiciones”.

Seguir por el buen camino

Una recesión podría obligar a las empresas a replantearse sus estrategias de digitalización. En el conjunto de los países analizados, cuatro de cada cinco CEO (77%) han paralizado su transformación digital o van a hacerlo en los próximos seis meses. En España, este porcentaje

es 19 puntos inferior (58%), lo que pone de manifiesto que, en un entorno que está obligando a revisar las estrategias, los primeros ejecutivos españoles están priorizando la transformación digital sobre otros ámbitos de la gestión corporativa. De hecho, tres de cada cuatro CEO españoles (76%, frente al 70% global) consideran que necesitan ser más rápidos a la hora de identificar oportunidades de digitalización en las que invertir y desinvertir en aquellas que hayan quedado obsoletas en este ámbito.

La transformación digital se ha encarecido en los últimos años y por esa razón es necesario priorizar la inversión en áreas que ayuden al crecimiento (y, potencialmente, reducirla o reconsiderarla en aquellas que no se consideran críticas). En un entorno de incertidumbre, es un imperativo que las inversiones digitales se orienten a oportunidades con impacto, medibles, que generen valor e impulsen los objetivos estratégicos.

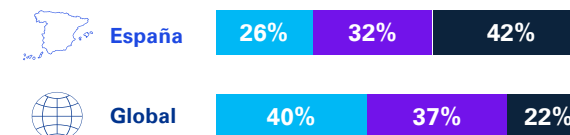
Integrar personas y tecnología

Cuando se les pregunta a los CEO españoles si sus inversiones priorizarán la adquisición de tecnología o el desarrollo de las capacidades de sus profesionales, un 60% marca la primera opción. Este resultado supone un cambio con respecto a la edición de 2021, en la que un 56% de los encuestados en España priorizó la segunda. Estos datos ponen de manifiesto el interés de los primeros ejecutivos españoles por adquirir la tecnología con la que adaptar sus modelos

operativos a un escenario geopolítico complejo, en el que los ciberriesgos y las dificultades logísticas se están viendo incrementados.

Globalmente, la mayoría de los CEO también priorizarán la inversión en nuevas tecnologías, aunque el porcentaje se reduce en comparación con el año pasado (56% frente al 60%). Esta tendencia revela que, en un escenario cada vez más competitivo, los CEO están apostando por incrementar la productividad de sus equipos y así potenciar el crecimiento de la organización.

¿Ha paralizado o va a paralizar su estrategia de transformación digital ante una posible recesión?



Nota: puede que algunos gráficos no sumen 100 debido al redondeo

- Lo he hecho ya
- Lo haré en los próximos 6 meses
- No lo tengo planificado

“

Siempre hemos confiado en nuestra tecnología e innovaciones, pero, en las conversaciones con nuestros clientes nos dábamos cuenta de que necesitan algo más que productos: necesitan capacidades integradas y de valor añadido que les ayuden a avanzar en su transformación digital. Consideré que debíamos pasar de ser una compañía de IT a una empresa de experiencia digital para satisfacer esta demanda y reflejar que no vamos a ser una compañía que solo sigue viejas tradiciones. ”

Takahito Tokita

Consejero delegado de Fujitsu Limited



Alianzas de éxito

Pocas organizaciones pueden alcanzar el éxito por sí mismas. Construir alianzas ayuda a las compañías a adquirir una ventaja competitiva. Los CEO consideran cada vez más importante el desarrollo de estas alianzas en su proceso de transformación digital. En España un 76% de los CEO encuestados considera que va a ser necesario cerrar acuerdos y alianzas para mantener el ritmo de la digitalización de sus organizaciones. Además, entre los CEO españoles, las alianzas con terceros constituyen la tercera principal estrategia de crecimiento para los próximos tres años. En el conjunto de los países analizados es la primera.

Para las empresas es cada vez más importante asociarse con organizaciones que aporten agilidad y resiliencia e impulsen el crecimiento (start-ups, fintech, etc.). Para culminar su transformación con éxito, los CEO necesitan los socios adecuados y la capacidad de establecer conexiones entre ellos.

La ciberseguridad como función estratégica

Aunque hay otros riesgos que preocupan más a los CEO, la ciberseguridad mantiene un lugar destacado en las agendas corporativas: En España, un 64% de los encuestados considera que la seguridad de la información supone una función estratégica y una potencial ventaja competitiva. Aunque el porcentaje es inferior al global (77%), es claramente mayoritario. De hecho, dos de cada tres CEO españoles (68%) señalan que la incertidumbre geopolítica ha incrementado la preocupación de su organización

por los ciberataques y tres de cada cuatro (76%) afirman que proteger su ecosistema de alianzas y su cadena de suministro es tan importante como desarrollar las defensas de la compañía frente a posibles ciberataques.

El complejo entorno geopolítico ha provocado que la empresas estén más concienciadas sobre la importancia de la ciberseguridad ya que les ha brindado la posibilidad de evaluar con mayor exactitud su capacidad de respuesta ante un posible ciberataque. En esta edición,



El conflicto en Ucrania ha incrementado la preocupación de que se produzcan ataques contra los sistemas de las empresas, las administraciones públicas y las infraestructuras críticas. Ante este contexto geopolítico tan complejo, las organizaciones deben adoptar una posición de alerta elevada. En la práctica esto conlleva volver a evaluar el nivel de exposición y riesgo de las entidades frente ataques de terceros, reconfigurar las defensas ya establecidas e implementar las nuevas medidas de ciberseguridad que sean necesarias. ”

Marc Martínez

Socio responsable de Ciberseguridad en KPMG en España

ha incrementado el porcentaje de los CEO que consideran que su compañía no está preparada (en España ha pasado del 12% al 30% y globalmente ha crecido del 13% al 24%) ante un evento de este tipo. El porcentaje de aquellos que consideran que están preparados alcanza el 54% en España y el 56% en el conjunto de los países analizados, niveles similares a los de 2021. También aumenta el número de CEO que afirman que su organización está preparada ante un ataque de *ransomware* con respecto a la pasada

edición: en España crece dos puntos hasta el 68% y globalmente se incrementa cuatro puntos hasta el 72%.

El crecimiento exponencial de los ciberataques unido a la dificultad para anticiparlos exige mayores dosis de innovación y automatización en este ámbito. Alexis George, consejera delegada de AMP, reconoce que los riesgos relacionados con la ciberseguridad han aumentado a medida que su organización ha incrementado sus

capacidades digitales. “La ciberseguridad es, sin duda, uno de los principales riesgos para el futuro de nuestro sector. Nosotros gestionamos nuestros riesgos correctamente, pero como en cualquier compañía, nuestros datos son un objetivo de estos ataques. Las brechas de privacidad y las estafas son amenazas reales y los ciberdelincuentes son cada vez más sofisticados: ese es el panorama actual de las finanzas digitales. Tenemos que seguir adaptándonos, preparándonos y respondiendo”, señala.



“

La ciberseguridad es, sin duda, uno de los principales riesgos para el futuro de nuestro sector. Nosotros gestionamos nuestros riesgos correctamente, pero como en cualquier compañía, nuestros datos son un objetivo de estos ataques. Las brechas de privacidad y las estafas son amenazas reales y los ciberdelincuentes son cada vez más sofisticados: ese es el panorama actual de las finanzas digitales. Tenemos que seguir adaptándonos, preparándonos y respondiendo.”

Alexis George

Consejera delegada de AMP

Impulsando la resiliencia de los profesionales

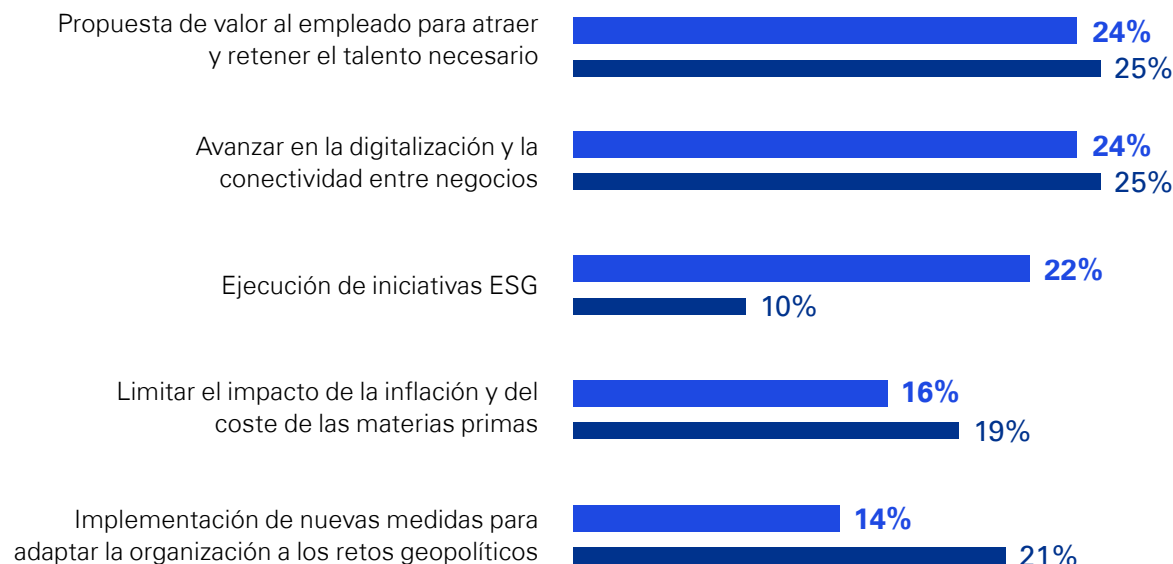
El talento, una prioridad operacional

Los retos de la economía global y los nuevos objetivos de crecimiento están cambiando las estrategias para atraer y fidelizar talento en las organizaciones. La propuesta de valor al empleado se sitúa, junto con la digitalización, como principal prioridad operativa para alcanzar los objetivos de crecimiento en los próximos tres años, tanto entre los CEO españoles (un 24% la marca frente al 14% de 2021) como en el conjunto de los mercados analizados (donde aumenta seis puntos con respecto a la edición anterior hasta situarse en el 25%). Además, en España, tres de cada cuatro encuestados (76%, cinco puntos más que la media global) se muestran preocupados por el impacto del entorno inflacionista y de aumento del coste de vida en la fidelización del talento.

En el ámbito global se constata un creciente impacto de las estrategias de ESG de sus organizaciones en la atracción y fidelización del talento: uno de cada cuatro CEO (26%) afirma que las demandas de más información y transparencia en ESG proceden principalmente de los empleados y las nuevas contrataciones. Por su parte, un 22% apunta que el mayor efecto negativo de no cumplir las expectativas en este ámbito es que incrementa los retos para incorporar talento a la organización. Las dificultades para obtener financiación es la única opción que obtiene un porcentaje mayor. Aunque en España es un fenómeno no tan perceptible, cabe destacar que casi nueve de cada diez encuestados (88%) considera que el propósito de la compañía tendrá un impacto destacado en su propuesta de valor al empleado.

Nicola Downing, consejera delegada de Ricoh Europe, afirma que contar con las personas adecuadas con las mejores capacidades es parte integral de la visión y estrategia de futuro de la compañía. “Hemos tenido la oportunidad de enfocarnos realmente en nuestros profesionales, de ser más abiertos y sinceros en aspectos como la salud mental o el bienestar. Hemos invertido en la formación de nuestras personas, impulsando el cambio y actualizando capacidades para responder a las innovaciones, a nuestra oferta de productos y servicios y a las necesidades de los clientes. Queremos que nuestros profesionales avancen con nosotros. Las capacidades que nuestros equipos necesitan hoy son diferentes de las que habíamos previsto ya que, sin ninguna duda, los retos que afrontamos las compañías globales y el ritmo al que se producen los cambios y las transformaciones se han acelerado”.

Prioridad operativa para alcanzar los objetivos de crecimiento en los próximos tres años

**España****Global**

Las perspectivas de recesión afectan a la contratación

Ante la posibilidad de una recesión inminente, a corto plazo, las medidas que afectan a las plantillas ganan protagonismo. Así, en España, la mitad de los CEO entrevistados (52%) ha congelado las contrataciones, un 48% ha valorado reducir su plantilla y un 38% prevé hacerlo en los próximos seis meses. Sin embargo, a medio plazo, casi tres de cada cuatro (72%) anticipa que su número de trabajadores aumentará en los próximos tres años y la totalidad (100%) afirma que ha adoptado o va a adoptar en los próximos seis meses medidas para incrementar la productividad de sus profesionales.

Esta tendencia también se produce en el ámbito global: a corto plazo, un 39% ha paralizado la incorporación de nuevos profesionales, mientras que un 34% ha valorado reducir su plantilla y un 46% prevé hacerlo en los próximos seis meses. No obstante, un 79% aumentará su fuerza de trabajo en los próximos tres años y la productividad ocupa u ocupará en los próximos seis meses un lugar destacado en la agenda corporativa del 85% de los encuestados.

“

Hemos tenido la oportunidad de enfocarnos realmente en nuestros profesionales, de ser más abiertos y sinceros en aspectos como la salud mental o el bienestar. Hemos invertido en la formación de nuestras personas, impulsando el cambio y actualizando capacidades para responder a las innovaciones, a nuestra oferta de productos y servicios y a las necesidades de los clientes. Queremos que nuestros profesionales avancen con nosotros. ”

Nicola Downing

Consejera delegada de Ricoh Europe



España

86% **75%** **Global**

ha congelado o prevé congelar en los próximos seis meses las contrataciones

España

86% **80%** **Global**

ha valorado o prevé valorar en los próximos seis meses una reducción de plantilla

Probando nuevos modelos de trabajo

Los modelos de trabajo en remoto o híbrido han tenido un impacto positivo en la incorporación de talento, la colaboración y la productividad en los últimos dos años. No obstante, muchas compañías han puesto en marcha planes para volver a la oficina con el objetivo de consolidar la vuelta a la normalidad. Para aquellos puestos que eran eminentemente presenciales antes de la pandemia, un 84% de los CEO cree que se tenderá a volver a dicho modelo en tres años (19 puntos más que en el conjunto de los países analizados), dejando atrás fórmulas que hoy están muy presentes, como el modelo de trabajo híbrido,

que un 14% de los encuestados cree que será el imperante en tres años, o el remoto, que marca solo un 2%.

Hay que tener en cuenta que las expectativas de los profesionales han cambiado a este respecto, por lo que es fundamental desarrollar modelos que se adapten a las mismas en un ámbito que

sigue siendo crucial para la atracción del talento. Los CEO tienen que garantizar la colaboración entre sus empleados y reforzar su vínculo con la organización. Ahora es el momento de probar y analizar qué modelo funciona mejor. La escucha activa, una comunicación empática y el compromiso de encontrar el equilibrio a largo plazo serán cruciales.

A pesar del impacto de su impacto, la pandemia ayudó a Fujitsu Limited a avanzar en su transformación. Takahito Tokita, su consejero delegado, afirma que: “la COVID-19 contribuyó a que las compañías dedicadas a la experiencia digital avanzasen en diferentes iniciativas. Como muchas otras empresas, en Fujitsu Limited implantamos un modelo de trabajo en remoto y de sustitución del papel por alternativas digitales. Creo que lo más importante es que los empleados adquieran las capacidades necesarias para alcanzar sus propias metas y objetivos”.

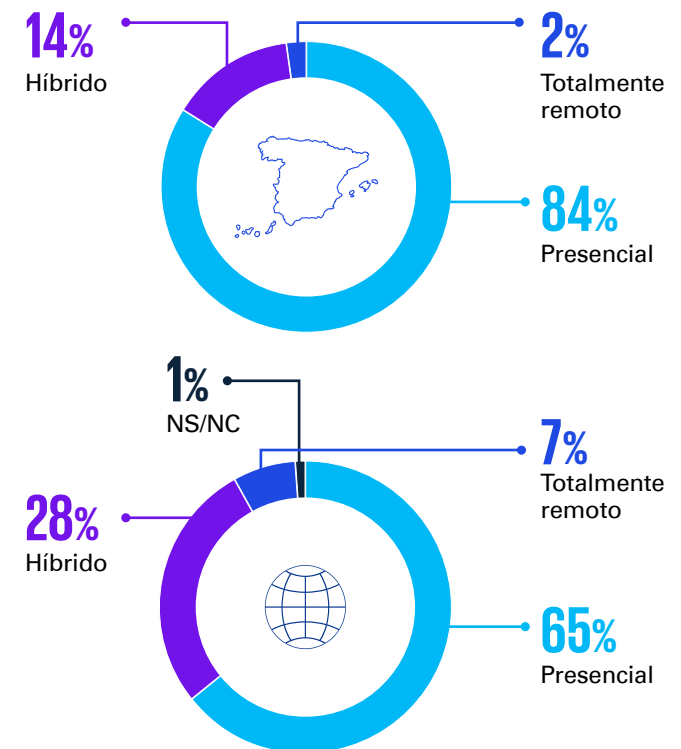
“

Las personas constituyen un elemento diferencial para sus organizaciones, más aún en contextos de incertidumbre y transformación como el actual. Por esa razón, es necesario aplicar un enfoque renovado a las estrategias de atracción y fidelización del talento, que contemple los cambios que han experimentado las expectativas de los profesionales en los últimos dos años. La flexibilidad en los modelos de trabajo o el bienestar, sumados al propósito de la empresa o su desempeño en los ámbitos ESG, deben ocupar una posición central en la propuesta de valor al empleado. ”

Cristina Hebrero

Socia responsable de People & Change de KPMG en España

Previsión de modelo de trabajo en tres años



ESG e información corporativa

Conscientes del valor del ESG para la empresa

Los CEO son conscientes de la importancia de las iniciativas ESG en sus negocios y, más concretamente, de su impacto en ámbitos como el desempeño financiero, el crecimiento o las expectativas de los grupos de interés. En este sentido, la encuesta de este año revela un incremento de las demandas de estos colectivos por una mayor transparencia.

Un 52% de los CEO españoles afirma que los programas ESG contribuyen a mejorar los resultados financieros de la compañía, dos puntos porcentuales más que el año pasado (en el conjunto de los países analizados, el porcentaje aumenta del 37% al 45%). De hecho, tres de cada cuatro (78%) consideran que el propósito tendrá un impacto destacado en el impulso del rendimiento financiero de sus organizaciones en los próximos tres años.

Los CEO han comprobado que las compañías que registran un buen desempeño en el ámbito ESG muestran una mayor capacidad para atraer y retener talento, fortalecer su propuesta de valor al empleado, fidelizar a sus clientes y acceder a financiación. De este modo, las estrategias ESG han dejado de ser algo recomendable para pasar a constituir un elemento integral para el éxito de las empresas a largo plazo.

- Un **74%** de los CEO españoles percibe que los grupos de interés han incrementado

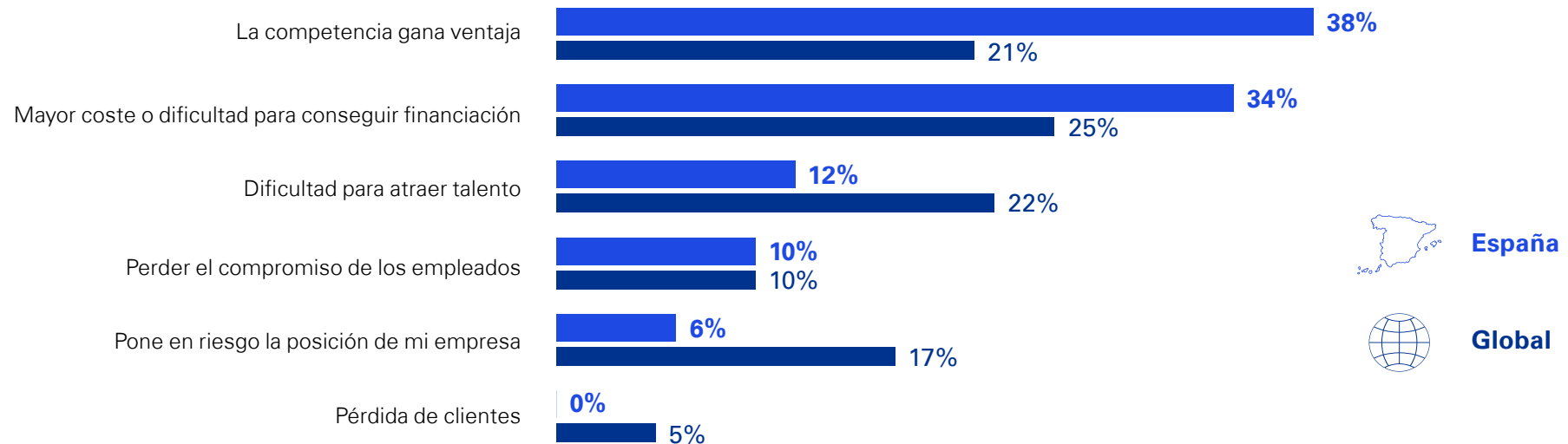
significativamente sus demandas de más información y transparencia sobre el desempeño en el ámbito ESG de sus organizaciones, 16 puntos porcentuales más que en 2021. En el conjunto de los países analizados, la variación es de 11 puntos (crece del 58% al 69%).

- Un **68%** de los CEO españoles prevé que el escrutinio de los grupos de interés sobre el desempeño en el ámbito ESG de sus organizaciones continuará aumentando, frente al 54% del año pasado. Globalmente este porcentaje crece del 62% al 72%.
- Un **16%** de los CEO españoles señala que el escepticismo de los grupos de interés en torno al *greenwashing* se está incrementando, diez puntos más que el año pasado. En el conjunto de los países analizados, la variación es de 9 puntos (crece del 9% al 17%).

La definición y medición de indicadores y la tecnología necesaria para hacer seguimiento de las iniciativas son, junto con los retos económicos, los principales desafíos que identifican los CEO españoles para llevar a cabo sus estrategias en el ámbito ESG. En el conjunto de los países analizados, los CEO suman a los retos económicos, los cambios regulatorios. Estos datos ponen de manifiesto la necesidad de que gobiernos y reguladores trabajen de forma conjunta y a escala global en la definición de requisitos en el ámbito ESG.

- **Las inversiones, aunque más modestas, siguen en la agenda:** la mitad de los CEO españoles (50%) invertirá al menos un 6% de sus ingresos en programas que incrementen la sostenibilidad de la compañía. Este dato es 12 puntos porcentuales inferior al de 2021 y al del conjunto de los mercados que analiza el informe. Un 78% considera que las inversiones estratégicas en transformación digital y ESG están estrechamente vinculadas, frente al 82% del año pasado.
- **Palancas:** los CEO españoles se apoyarán especialmente en estrategias para adoptar un enfoque más proactivo ante los retos sociales (30%) y avanzar en la inclusión, la diversidad y la igualdad (26%) para acelerar su desempeño en el ámbito ESG.
- **Articular un discurso:** en lo que respecta a la comunicación del desempeño de sus organizaciones en el ámbito ESG, el reto que más CEO españoles señalan es articular un discurso convincente (el porcentaje aumenta del 34% al 38%).

Principal efecto negativo de no satisfacer las expectativas en el ámbito ESG



En un contexto marcado por la incertidumbre y la transformación, se incrementan las demandas de los grupos de interés sobre la calidad y transparencia en la información corporativa que ofrecen las organizaciones sobre su gestión. Nos encontramos en un entorno que exige a los CEO el mayor de los compromisos por integrar en sus organizaciones las mejores prácticas e implementar los controles necesarios para garantizar que clientes, reguladores, inversores y profesionales cuentan con una información adecuada, rigurosa, útil, y bien contrastada que dé cuenta del desempeño financiero y no financiero de la compañía. ”

Borja Guinea

Socio responsable de Auditoría de KPMG en España

Las previsiones de recesión impactan en las estrategias ESG

La encuesta revela que las empresas están reevaluando sus estrategias en el ámbito ESG, igual que lo están haciendo en otras áreas corporativas (contratación o transformación). Ante una posible recesión, un 48% de los CEO españoles ha paralizado o reconsiderado sus planes en esta materia y un 46% prevé hacerlo en los próximos seis meses. En el conjunto de los mercados analizados los porcentajes son del 34% y del 50%, respectivamente.

Los asuntos ESG se han convertido en un imperativo de obligado cumplimiento para las empresas. Aquellas organizaciones que a corto plazo traten de moderar sus compromisos en este ámbito deben ser conscientes de que tendrán mayores dificultades para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Los 5 principales retos para llevar a cabo la estrategia ESG en los próximos tres años



España


24%	Identificar y medir indicadores
24%	Otros asuntos económicos o de negocio que desvíen la atención del ámbito ESG
14%	Tecnología necesaria para medir y hacer el seguimiento de las iniciativas ESG
12%	Presupuesto destinado a la transformación ESG
10%	Evitar ir por detrás de la competencia



Global


17%	Otros asuntos económicos o de negocio que desvíen la atención del ámbito ESG
16%	Cambios regulatorios
15%	Presupuesto destinado a la transformación ESG
14%	Identificar y medir indicadores
14%	Tecnología necesaria para medir y hacer el seguimiento de las iniciativas ESG

 España

76%  **79%** **17%**

afirma que alcanzar la igualdad de género en su equipo directivo contribuirá a alcanzar los objetivos de crecimiento de la organización.

 España

78%  **74%**

considera que las inversiones estratégicas en transformación digital y ESG de sus organizaciones están estrechamente vinculadas.

“

Ante un entorno geopolítico y económico complejo, que exige a priorizar las medidas orientadas a proteger el negocio frente a la incertidumbre, los CEO están reconsiderando sus planes e inversiones en ESG. Los primeros ejecutivos deben ser conscientes de que, si aminoran el paso en el camino de los asuntos ESG en los próximos meses, será más ardua la tarea de cumplir con sus objetivos en un momento de mayor escrutinio por parte de los grupos de interés. ”

Ramón Pueyo

Socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España

Las cadenas de suministro en el desempeño ESG

Es fundamental que los CEO conozcan el desempeño real de sus compañías en el ámbito ESG. La importancia que conceden a la información y la transparencia para la consecución de sus objetivos en este aspecto está aumentando y esta realidad afecta a sus cadenas de suministro. Un 44% de los primeros ejecutivos españoles encuestados ha diversificado sus cadenas de suministro y un 22% prevé hacerlo en los próximos seis meses. Además, la estrategia para mitigar los problemas en la cadena de suministro en los próximos tres años que prioriza un mayor porcentaje de CEO españoles es monitorizarla con mayor detalle: un 34% así lo indica. De la combinación de estos datos se deduce que los CEO son conscientes de que la actividad de sus socios y proveedores en aspectos como el

medioambiente, la sostenibilidad o los derechos humanos impacta en su negocio y reputación.

Para las organizaciones que se han propuesto alcanzar la neutralidad en carbono, la descarbonización de sus cadenas de suministro es clave. Por esa razón, están incrementando sus inversiones en tecnología (incluyendo mediciones en tiempo real y análisis del ciclo completo) con el fin de monitorizar toda la cadena de valor. De este modo tendrán una imagen más exacta de cómo los productos y los materiales circulan a lo largo de la cadena y podrán localizar dónde se produce una disrupción.

Los CEO también están vinculando sus estrategias ESG a la transformación digital: en España, un 78% de los CEO considera que las inversiones en ambos ámbitos están estrechamente relacionadas. Teniendo en cuenta que los grupos

de interés otorgan a los CEO una responsabilidad cada vez mayor en lo que respecta a las cadenas de suministro y la información pública, el éxito depende en buena medida de las capacidades de sus sistemas informáticos.

María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter, cree firmemente en la responsabilidad de la banca en la transformación sostenible. “Al sector financiero le corresponde acompañar a las empresas en el proceso de transformación hacia modelos de negocio más descarbonizados, desempeñando un papel que vaya mucho más allá del de meros financiadores de los sectores más verdes”. Defiende que este proceso de transición ofrece a los bancos múltiples oportunidades, “desde la posibilidad de financiar los proyectos que aceleren esta dinámica, a la comercialización de productos de inversión basados en ese tipo de activos”.



Al sector financiero le corresponde acompañar a las empresas en el proceso de transformación hacia modelos de negocio más descarbonizados, desempeñando un papel que vaya mucho más allá del de meros financiadores de los sectores más verdes.

María Dolores Dancausa
Consejera delegada de Bankinter



Mayor atención a la diversidad

Las empresas están poniendo un mayor foco sobre el aspecto social del ESG. Aunque existe consenso sobre los objetivos de inclusión, diversidad e igualdad, los primeros ejecutivos que han participado en la encuesta se muestran preocupados por el ritmo al que se está avanzando en estos ámbitos. El 66% de los CEO españoles (68% en el conjunto de los países analizados) considera que el progreso ha sido lento y el 68% (73% globalmente) prevé que el escrutinio sobre su desempeño en estas áreas continuará aumentando en los próximos tres años.

Crear conciencia es clave y los CEO pueden desempeñar un papel crucial liderando e impulsando la inclusión, la diversidad y la igualdad en los próximos años. Es crucial integrar estos ámbitos en las empresas. Cualquier plan al respecto tiene que perseguir un objetivo concreto y realista, acorde con el mercado y el negocio.

Los equipos diversos obtienen mejores resultados (generalmente en el que sus miembros se sientan cómodos). Cuatro de cada cinco CEO españoles creen que tienen la responsabilidad de promover una mayor movilidad social en sus organizaciones, lo que implica facilitar que todos los profesionales encuentren su sitio en la organización. Esto

requiere un nuevo enfoque en las inversiones destinadas a las personas.

Según Bill MCDemott, consejero delegado de ServiceNow, para que el propósito corporativo contribuya al crecimiento de la compañía es necesario garantizar que los empleados y la organización comparten los mismos valores. “Tienes que poner el foco en el proceso de atracción del talento para garantizar que los valores de la persona que va a incorporarse coinciden con los de la compañía. Esta concordancia también tiene efectos sobre la inclusión, la diversidad y la igualdad”.



“

Uno tiene que poner el foco en el proceso de atracción del talento para garantizar que los valores de la persona que va a incorporarse coinciden con los de la compañía. Esta concordancia también tiene efectos sobre la inclusión, la diversidad y la igualdad.

”

Bill McDermott

Consejero delegado de ServiceNow

Oportunidades para crecer

Tecnología

- **Integración entre personas y tecnología:** las empresas han realizado grandes inversiones en su transformación digital. Ahora les corresponde garantizar que sus profesionales adoptan estas tecnologías a través de una adecuada gestión del cambio y extraen el máximo potencial.
- **Alianzas para generar valor:** al tiempo que los CEO se muestran más interesados en cerrar alianzas, identificar, integrar y gestionar a terceros de forma efectiva contribuye a reducir el tiempo en el que un producto o servicio se instala en el mercado, a disminuir los costes, a mitigar riesgos y a solventar carencias que impidan cumplir con la promesa al cliente.
- **Cerca del cliente:** las empresas deben diseñar sus procesos tomando al consumidor como punto de partida y no como punto final. Así podrán determinar los requisitos que debe cumplir la experiencia de cliente para que sea atractiva.
- **La ciberseguridad, una función estratégica:** la ciberseguridad ha dejado de verse como un asunto tecnológico para pasar a ser un imperativo. El crecimiento exponencial que han experimentado los ciberataques, unido a la dificultad para detectarlos con suficiente antelación exige un impulso de la automatización y de la innovación en la gestión de este tipo de riesgos.

Talento

- **Nuevos modelos de trabajo:** a medida que las empresas favorecen los planes para volver a la oficina, es fundamental que los CEO promuevan entornos que se adapten a las demandas de sus empleados. Es el momento de analizar cómo unos modelos u otros impactarán en la propuesta de valor al empleado y en la capacidad de la organización para atraer el talento que necesitan. La escucha activa, una comunicación empática y el compromiso de encontrar el equilibrio a largo plazo serán cruciales.
- **La importancia de la historia en ESG:** el desempeño de la empresa en los aspectos ESG se ha consolidado como un elemento diferenciador en la atracción y fidelización del talento. Teniendo en cuenta que un 38% de los CEO españoles afirma que encuentra dificultades a la hora de articular un relato atractivo sobre la actividad de sus organizaciones en estos ámbitos, es crucial comunicar a los grupos de interés qué iniciativas medioambientales, sociales y de buen gobierno está llevando a cabo la empresa.
- **Construir, no mantener:** las empresas y los profesionales están cambiando y los líderes necesitan reinventar su estrategia de gestión de personas. Los días en que los planes (de formación, de sucesión, etc.) se prolongaban entre tres y cinco años son cosa del pasado. El mayor reto es que no hay manuales: es necesario ir probando y corrigiendo las estrategias y modelos de gestión de personas en función de los resultados, a través de la escucha activa y la comunicación bidireccional.

ESG

- **El impacto de los asuntos ESG en el desempeño financiero:** Los asuntos ESG se han convertido en un elemento fundamental para el éxito. Los CEO reconocen con mayor frecuencia que mejoran el desempeño financiero de sus organizaciones, lo que implica que contribuye a atraer el mejor talento, fortalecer la propuesta de valor al empleado, fidelizar a los clientes y acceder a financiación.
- **Invertir en tecnología en tiempo real:** Los CEO deben monitorizar con detalle las cadenas de suministro de sus organizaciones (a un tercer y cuarto nivel). Los primeros ejecutivos están incrementando sus inversiones en adquirir tecnología para monitorizar toda la cadena de valor, incluyendo mediciones en tiempo real y análisis del ciclo completo.
- **Liderazgo en inclusión, diversidad e igualdad:** los CEO pueden desempeñar un papel crucial liderando e impulsando la inclusión, la diversidad y la igualdad en los próximos años. Es crucial integrar estos ámbitos en las empresas y crear una cultura de la inclusión y la diversidad que atraiga y fidelice el talento.
- **Conexión robusta entre funciones:** Las compañías más resilientes son aquellas en las que los equipos están perfectamente conectados (por ejemplo, la función financiera conoce los proyectos del equipo de ESG).

Metodología y agradecimientos

La octava edición del informe KPMG CEO Outlook ofrece una visión detallada sobre las previsiones y estrategias a corto y medio plazo de 1.325 CEO, 50 de ellos españoles. La edición global analiza, además, la evolución que estas han experimentado desde el estallido del conflicto en Ucrania.

La encuesta fue realizada entre el 12 de julio y el 24 de agosto de 2022. Los CEO que han participado lideran compañías con una facturación anual superior a los 500 millones de dólares. De la muestra global, un tercio de las corporaciones registra unas ventas anuales superiores a los 10.000 millones de dólares.

Las empresas tienen su sede en alguno de estos 11 mercados clave (Alemania, Australia, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y Reino Unido) y pertenecen a alguno de estos 11 sectores (Automoción, Banca, Consumo, Energía, Gestión de activos, Industria, Infraestructuras, Life Sciences, Seguros, Tecnología y Telecomunicaciones).

Nota: puede que algunos gráficos no sumen 100 debido al redondeo.

KPMG desea agradecer su participación a los siguientes consejeros delegados:

- María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter
- Nicola Downing, consejera delegada de Ricoh Europe
- Alexis George, consejera delegada de AMP
- Bill Dermott, consejero delegado de ServiceNow
- TV Narendran, consejero delegado y director general de Tata Steel
- Takahito Tokita, consejero delegado de Fujitsu Limited



KPMG en España

Torre de Cristal, Paseo de la Castellana, 259C

28046 Madrid, España

info@kpmg.es

Tel: +34 91 456 34 00



© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.