



# Disrupción y crecimiento

**Global CEO Outlook 2017**

**Edición España**

Junio 2017

---

[kpmg.es/ceooutlook2017](http://kpmg.es/ceooutlook2017)

#CEOoutlook

# Índice

<b>1</b>	▶ Prólogo	2
<b>2</b>	▶ Principales conclusiones	4
<b>3</b>	▶ La disrupción como oportunidad	6
<b>4</b>	▶ Un nuevo terreno de juego	8
<b>5</b>	▶ Las prioridades del CEO	16
<b>6</b>	▶ Conclusiones	29
<b>7</b>	▶ Metodología y muestra	31



# Prólogo

Me complace presentar esta tercera edición del Global CEO Outlook de KPMG que navega un año más por las perspectivas y desafíos que afrontan más de 1.200 CEOs en la gestión de algunas de las empresas más grandes, influyentes y complejas del mundo. A través de sus respuestas obtenemos una visión privilegiada de cómo están enfocando su estrategia en un momento de cambio profundo y grandes oportunidades.

La edición del pasado año del Global CEO Outlook se tituló *Ahora o Nunca*, en referencia a la transformación que todas las empresas están acometiendo en mayor o menor medida para adaptarse a un entorno competitivo en constante evolución. Desde entonces, muchos de los principales ejecutivos han seguido tomando decisiones relevantes.

En estos 12 meses hemos vivido nuevas olas de incertidumbre que han seguido presionando a los directivos para evaluar, sin prejuicios, como les están afectando estas tendencias. Nuestro consejo “ahora o nunca” sigue plenamente vigente y, a la luz de lo que nos han contado los CEOs, a pesar de las incógnitas que plantea el escenario geopolítico y tecnológico, compaginar el cambio y el crecimiento es su prioridad más urgente.

Esta edición del informe enfatiza que la disrupción se ha convertido en una realidad más para los líderes empresariales que tienen que integrar y gestionar en su día a día, una cotidianidad marcada por la elevada incertidumbre. Es muy reseñable que, incluso considerando los riesgos, 7 de cada 10 primeros ejecutivos españoles ven

en la disrupción tecnológica una oportunidad para transformar su modelo de negocio, desarrollar nuevos productos y servicios o adaptar sus empresas para que sean todavía más exitosas que en el pasado.

La mayoría de los CEOs españoles con los que hemos hablado para el informe de 2017 siguen siendo optimistas ante la evolución de su empresa, así como ante la marcha de la economía nacional y global. En concreto, confían más en el crecimiento de la economía de España en los próximos 12 meses (82%) que los CEOs de las principales economías analizadas (79%) respecto a sus mercados de origen: lo mismo sucede con las perspectivas de mejora para la economía global (76% frente al 67%). Sin embargo, la confianza disminuye ligeramente al pensar en su sector (64% frente al 71%) y su propia empresa (70% frente al 83%). En ambos casos es algo menor que la media global.

El sentimiento general es positivo y predomina la confianza en que se están dando los pasos necesarios en la dirección correcta para hacer que la propia organización sea la que lidere la disrupción en su sector, en lugar de mantenerse a la expectativa de los cambios que puedan llegar impuestos. Reconocen el impacto de las incertidumbres geopolíticas y económicas en su negocio y están trabajando intensamente para prepararse. Es más, comprenden que la velocidad de llegada al mercado (*speed to market*) y la innovación son prioridades estratégicas para el crecimiento en estas circunstancias.

Con la lente orientada a conseguir resultados, los CEOs están concentrados en gestionar las fortalezas centrales de sus empresas y, a la vez, transformar sus formas de generar valor.

Operar en un entorno complejo y cambiante también está presionando al CEO en el ejercicio de su rol más que nunca. Necesitan una amplitud enorme de habilidades, aptitudes y conocimientos para dirigir sus organizaciones: tienen que estimular la innovación, prever nuevos modos de relación con el cliente, gestionar riesgos reputacionales cada vez más relevantes y tomar decisiones audaces en cuanto a la inversión en tecnología.

No resulta sorprendente pues que un gran número de CEOs diga que están trabajando en el desarrollo de nuevas capacidades y explorando nuevas ideas, influencias diferentes, de forma que puedan ser motor de la transformación que necesitan sus empresas.



**Hilario Albarracín**  
Presidente de KPMG en España

La edición 2017 del Global CEO Outlook integra diferentes puntos de vista sobre las grandes fuerzas disruptivas y recorre las respuestas de los CEOs sobre cómo están equipando a sus empresas y a sí mismos con las herramientas adecuadas para gestionar estos desafíos en el futuro.

Como presidente de KPMG en España, quiero dar las gracias a todos los directivos que han colaborado en esta edición por su valiosa contribución.

Los socios y expertos de KPMG estaremos encantados de conversar sobre estas conclusiones y analizar de qué manera podemos ayudar a las empresas a impulsar con éxito “la disrupción y el crecimiento”.

# Principales conclusiones



## La disrupción como oportunidad

- 7 de cada 10 (70%) de los primeros ejecutivos encuestados ven la disrupción tecnológica más como una oportunidad, no como una amenaza, para su negocio.
- El 62% de los ejecutivos españoles (el 74% a nivel global) percibe su empresa como disruptiva en su sector.



## Elevada incertidumbre

- La mayoría de los CEOs españoles confían en el crecimiento económico nacional y global a tres años (76% y 64%, respectivamente). La cifra es muy similar a escala internacional. La estabilización de la recuperación se refleja en la moderación del optimismo respecto al año pasado cuando el 80 y el 90% de los primeros ejecutivos españoles confiaba en la evolución económica del mundo y de España a tres años, respectivamente. La tendencia es similar a escala global. El 65% de los CEOs expresan un buen pronóstico para la economía internacional frente al 80% que lo hacía en 2016.
- El 82% de los encuestados españoles confía en el crecimiento de España en los próximos 12 meses, tres puntos porcentuales por encima de la media global respecto a sus economías de origen.
- También los CEOs españoles son más optimistas que el resto respecto al crecimiento de la economía global en el próximo año. El 76% de los españoles confía en que crecerá, sobre el 67% de la media global.
- A tres años, el 76% de los españoles y el 77% a nivel global confían en el crecimiento de su país.
- Respecto a las perspectivas de evolución de la economía global en el próximo trienio, un 64% de españoles y un 65% de los directivos del resto del mundo confían en que mejorará. El optimismo se modera respecto a la edición anterior cuando 8 de cada 10, tanto de España como del resto del mundo, compartían buenas perspectivas a tres años.



## Preocupación por el riesgo operacional

- Los riesgos que más preocupan a los primeros ejecutivos españoles son: en primer lugar el de tipo operacional; en segundo lugar, el asociado a los cambios en los tipos de interés; en tercer lugar, los cambios en las necesidades de los consumidores y, en cuarto, la ciberseguridad y los riesgos de fraude o conductuales (con cifras similares).



## Equilibrio estratégico

- El 66% de los CEOs españoles y el 64% de los encuestados a nivel global esperan que el ritmo de la globalización se incremente en los próximos tres años en su país.
- En los próximos tres años incrementar el nivel de penetración en los mercados existentes será prioritario para prácticamente 9 de cada 10 CEOs españoles (88%), mientras que la expansión a nuevos mercados geográficos será prioritaria para alrededor del 48%.



### Mayor apertura del CEO

- El 50% de los CEOs encuestados de España –el 70% a escala global- dicen estar más receptivos a nuevas influencias y colaboraciones que en ningún otro momento de su carrera.
- Los CEOs están dedicando tiempo a desarrollar sus habilidades y cualidades personales para liderar mejor sus empresas. Por ejemplo, en España más de la mitad (54%) ha seguido algún tipo de formación en los últimos 12 meses.



### La batalla por el talento en la revolución cognitiva

- El 80% de los CEOs españoles asegura haber invertido significativamente en tecnologías cognitivas en el último año.
- Los CEOs españoles no prevén que las tecnologías cognitivas impacten negativamente en sus niveles de contratación. De hecho, la mayoría espera que estas tecnologías requieran incrementar su contratación de mandos intermedios, personal de producción o servicio, investigación y desarrollo atención al cliente, RRHH, área financiera y tecnologías de la información.



### Estabilidad en el empleo

- Las expectativas de generación de empleo de los CEOs españoles se mantienen en la prudencia y se inclinan hacia la estabilidad o un crecimiento suave: la mayoría (64%) prevé que la plantilla se mantenga igual en el próximo año.
- A tres años, el 60% espera un aumento de hasta el 5% en sus plantillas.



### Intuición y analítica para entender al cliente

- La dificultad para mantener y hacer crecer la base de clientes es el principal desafío en la relaciones con el cliente para los CEOs españoles.
- Por otro lado, la mayoría ellos (52%) admite que no vincula los incentivos a la alta dirección con las métricas de satisfacción de los clientes.



### La ciberseguridad, presente en la agenda

- Los CEOs españoles consideran la ciberseguridad como uno de sus principales riesgos. De hecho, solo 2 de cada 10 se sienten completamente preparados para afrontar un potencial ataque (4 de cada 10 de la media global).



### Confianza en tiempos de cambio

- El 66% de los CEOs encuestados de España afirma que su empresa está dando una importancia cada vez mayor a la confianza, los valores y la cultura para apoyar su estrategia a largo plazo.
- No obstante, mientras que a escala global más de 7 de cada 10 CEOs encuentran una correlación entre ser más empáticos y lograr mayores ingresos, en España las opiniones a favor y en contra de esta tesis se dividen al 50%.

# La disrupción como oportunidad

“

“Los directivos reconocen que están operando en un entorno de incertidumbre sin precedentes, pero en ella ven también inmensas oportunidades para innovar”

**Ignacio Faus**, consejero delegado de KPMG en España

”

Gestionar y dirigir una empresa hoy en día consiste, más que nunca antes, en ser capaz de cuestionar las ideas establecidas y promover el cambio. Tanto que 6 de cada 10 de los CEOs españoles a los que hemos consultado afirman que su empresa está posicionándose activamente como agente disruptivo en su sector más que como actor pasivo.

Son muchos los motivos por los que los CEOs están abrazando el cambio. En el último año, las elecciones en Estados Unidos o el triunfo del Brexit, entre muchos otros factores, han agitado el statu quo geopolítico incrementando el nivel de incertidumbre. Por otro, el cambio tecnológico se está propagando velozmente a través de sectores y economías a escala planetaria.

Mientras que estos acontecimientos son bienvenidos por muchos, a su vez han abierto grandes incógnitas. Ante ellos, los primeros ejecutivos de las principales empresas españolas están liderando la búsqueda de nuevas formas de crear valor para asegurar que sus empresas no se pierden en el camino. Los CEOs españoles encuestados, de hecho, dan alta prioridad a la innovación – incluyendo el desarrollo de nuevos productos y servicios- para crecer en los próximos a tres años.

“Los directivos reconocen que están operando en un entorno de incertidumbre sin precedentes,

pero en ella ven también inmensas oportunidades para innovar en sus modelos de producción y de distribución así como para crear nuevos productos” dice Ignacio Faus, consejero delegado de KPMG en España.

“No hay duda de que la velocidad a la que evoluciona la tecnología, la rapidez con la que cambian los hábitos y formas de consumir o los grandes cambios geopolíticos están teniendo un impacto importante en las empresas españolas y, por tanto, en las agendas de sus primeros ejecutivos” –añade Faus- “las empresas más exitosas en este contexto de disrupción están siendo aquellas más ágiles y capaces de transformarse ahora para afrontar los retos que puedan llegar mañana”.

Impulsar la transformación es una prioridad relativamente nueva en las agendas de los CEOs españoles, pero eso no implica necesariamente un problema. Ahora mismo 7 de cada 10 (el 65% en la media global) encuestados españoles considera que la disrupción tecnológica es una oportunidad y no una amenaza para su organización.

“Lo que los CEOs están viendo es la oportunidad que abre el cambio” dice Faus. “No creo que haya ningún CEO que no esté pensando ‘Cómo puedo gestionar mejor mi empresa en el nuevo mundo digital’. Salvo que sean capaces de ir por delante en cada cambio de mercado, se quedarán rezagados”.

## Malabarismos

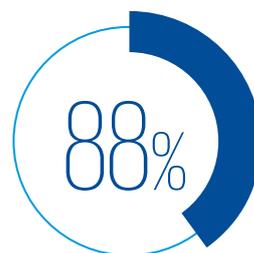
Los CEOs son conscientes de que liderar una organización en tiempos tan complejos y emocionantes requiere más que debatir sobre nuevos modelos de negocio o innovación; saben que se necesita coraje, un liderazgo inspirador, la capacidad de proteger e incentivar, y una involucración cercana con todas las áreas de la empresa.

Por este motivo, la labor de los primeros ejecutivos de estas grandes empresas es, hasta cierto punto, un juego de malabares. La innovación es prioritaria pero los encuestados también se muestran pragmáticos ante la incertidumbre. Por ello, en los próximos tres años, incrementar el nivel de penetración en los mercados existentes será prioritario para prácticamente 9 de cada 10 CEOs españoles (88%), mientras que la expansión a nuevos mercados geográficos será prioritaria para alrededor del 48%.

Los líderes empresariales también se muestran cautelosos ante la disrupción gratuita. Son conscientes de que hay nuevos actores que quieren ganarse su cuota de mercado pero no están pierden de vista su concentración en el cliente y están trabajando para entender sus necesidades y para asegurarse de que crean valor para él.

## Redibujar el horizonte

En este informe analizamos los desafíos que encuentra el CEO conforme busca formas de cambiar y crecer. Es destacable que en la edición de este año el éxito no se define únicamente por la habilidad para desplazar a los rivales y acumular cuota de mercado. Lo que se desprende de las respuestas de los CEOs es que, además, quieren mejorar la confianza que generan en la opinión pública, construir culturas basadas en los valores y crear un futuro sostenible para sus empresas. La disrupción es un objetivo siempre y cuando tenga un impacto positivo.



de los **CEOs** considera prioritaria la penetración en los mercados establecidos.

# Un nuevo terreno de juego

“

En España, la confianza en el crecimiento de la economía nacional en los próximos 12 meses (82%) es superior a la media de los CEOs de las principales economías analizadas en sus países. ”

El mundo ha seguido ganando complejidad e imprevisibilidad en el último año, desde la publicación de la edición precedente del CEO Outlook. La economía global y el rumbo geopolítico son muy distintos ahora. La expresión anglosajona *business as usual* ya no aplica.

## Optimismo con cautela

En 2017, los CEOs a escala global se muestran positivos ante la evolución de la economía global pero su optimismo es algo más moderado que hace un año (Gráf. 1)

En España, la confianza en el crecimiento de la economía nacional en los próximos 12 meses (82%) es superior a la media de los CEOs de las principales economías analizadas sobre los países en los que tienen su sede (79%). Lo mismo sucede con las perspectivas de mejora para la economía global en un año. El 76% de los encuestados españoles y el 67% global prevén una evolución positiva.

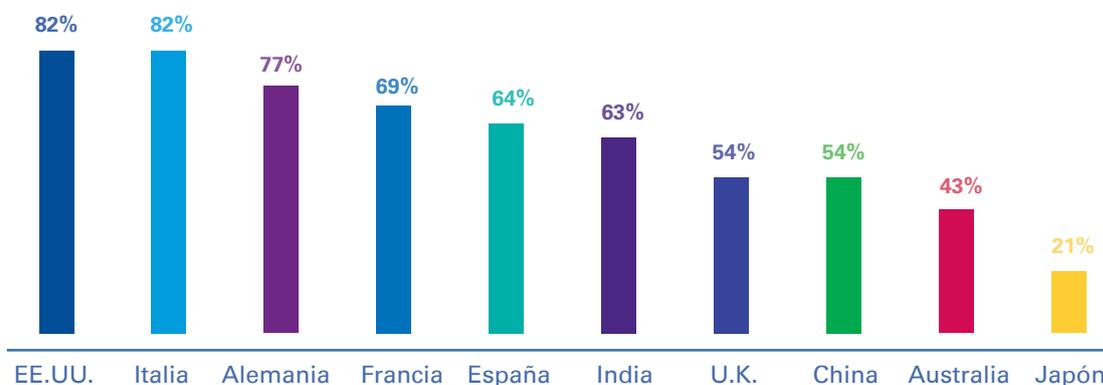
Las expectativas de mejora a tres años para la economía global son similares a las de la media (64% en España y 65% global). No obstante, la moderación respecto al año pasado es notable pues, en 2016, 8 de cada 10 encuestados tanto en España como en el resto de países esperaba mejoría en la economía global en el trienio siguiente.

Las diferencias geográficas sitúan a Estados Unidos como el país más optimista. De hecho es el único cuyos CEOs mejoran en sus expectativas de crecimiento para los próximos tres años respecto a 2016. En Europa, la sensación es positiva en general aunque se modere un poco en términos interanuales mientras que es en Asia Pacífico donde se percibe una mayor contención ante la evolución del crecimiento económico – especialmente en Australia, China y Japón (Gráf. 2).

**Gráfico 1. Indique su nivel de confianza en términos de perspectivas de crecimiento**

		Perspectivas de crecimiento para su país		Perspectivas de crecimiento para la economía global		Perspectivas de crecimiento para su compañía	
		Global	España	Global	España	Global	España
Próximos 12 meses							
Con confianza	2016	73%	68%	70%	66%	84%	76%
	2017	79%	82%	67%	76%	83%	70%
Próximos 3 años							
Con confianza	2016	86%	90%	80%	80%	89%	84%
	2017	77%	76%	65%	64%	83%	66%

**Gráfico 2. Países más optimistas respecto al crecimiento global en los próximos 3 años**

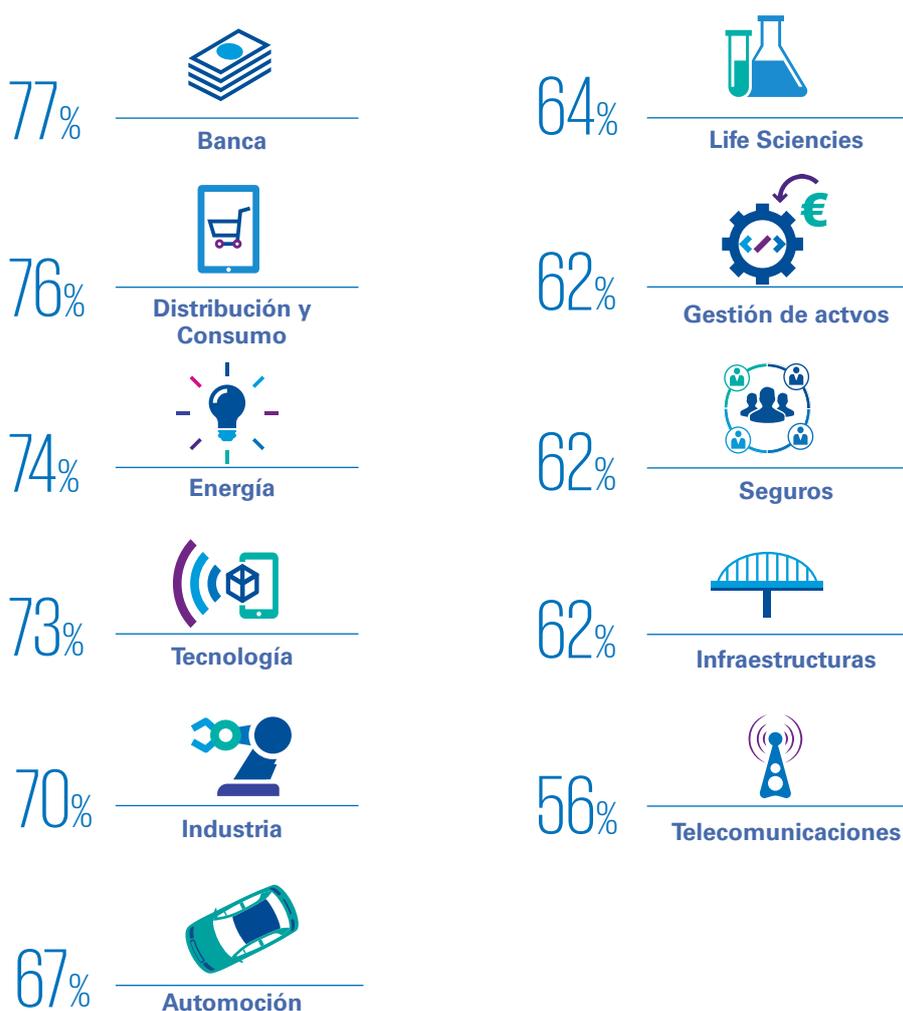


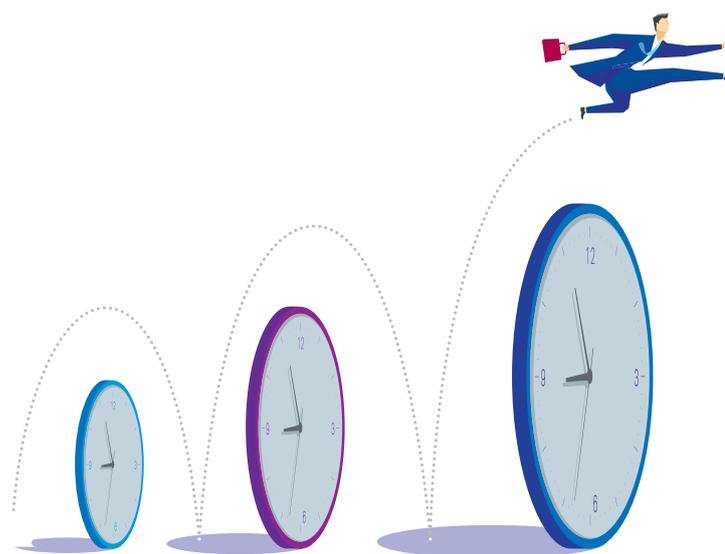
*“ Debe manejarse con mucho cuidado la previsión de crecimiento de la presión fiscal en los próximos años, pues el aumento de la misma puede tener el efecto contrario al buscado.”*

**Alberto Estrelles**, socio director de KPMG Abogados

Por otro lado, los CEOs españoles confían mayoritariamente en la evolución de su sector (64%) a tres años aunque el porcentaje es ligeramente inferior a la media global (69%). Por sectores, a escala internacional (Gráf.3) las perspectivas son alentadoras en todos los casos, especialmente en banca, distribución y consumo, y energía.

**Gráfico 3. Confianza en la evolución positiva de su sector a tres años**





## Seguridad en la empresa

A pesar de la moderación en las expectativas de crecimiento para la economía global, la encuesta concluye que los CEOs siguen confiando en la marcha de sus empresas. Expresan seguridad en su habilidad para adaptar sus compañías a los cambios conforme van llegando; para innovar, resolver problemas y superar las dificultades potenciales.

No obstante, mientras que 8 de cada 10 CEOs a nivel global esperan que sus empresas crezcan en el próximo trienio, son 6 de cada 10 los primeros ejecutivos españoles encuestados que comparten estas expectativas positivas. En España, el 30% se siente "muy confiado" en la evolución de su compañía y el 36% "confiado". La contracción del optimismo es notable respecto al año pasado cuando el 84% de los encuestados españoles esperaba crecer a tres años.

El 74% de los CEOs españoles preguntados espera un incremento de la presión fiscal en los próximos tres años, percepción que es compartida por el 67% de la muestra global. De igual modo, más de la mitad de los primeros ejecutivos de España prevé incrementos en la inflación (60%) y en los tipos de interés (58%).

En este sentido, Alberto Estrelles, socio director de KPMG Abogados

señala que "debe manejarse con mucho cuidado la previsión de crecimiento de la presión fiscal en los próximos años, pues el aumento de la misma puede tener el efecto contrario al buscado, afectar a la competitividad y al crecimiento de nuestras empresas y, en última instancia, al crecimiento del PIB del país".

## La globalización no se detiene

Los primeros directivos encuestados para esta edición del CEO Outlook coinciden en que el ritmo de la globalización seguirá incrementándose en los próximos 36 meses. Aproximadamente 6 de cada 10, tanto en España como en el resto de países participantes, así lo expresan. En el extremo contrario, solo 3 de cada 10 prevé que prosperen políticas proteccionistas en sus países.

Esto resulta reseñable considerando el ascenso de la retórica populista y proteccionista en el escenario político. No obstante, estos grandes cambios sí que están influyendo en la toma de decisiones de los directivos que, sin perder de vista el cambio, van a cerrar filas alrededor de sus grandes fortalezas.

Así, la recuperación interna ha llevado al 86% de los empresarios a considerar España como

un mercado prioritario en su estrategia de crecimiento a tres años. Junto a él se encuentran los socios comerciales tradicionales del país: Reino Unido, prioritario para un 24%, Alemania (14%) así como Estados Unidos, Francia e Italia (12%). Por otro lado, el 88% considera que incrementar la penetración en los mercados ya establecidos será altamente prioritario. Además, 7 de cada 10 CEOs afirman estar contratando especialistas en los equipos de dirección para afrontar mejor el riesgo geopolítico.

En Europa, el principal foco de incertidumbre viene de la negociación del Brexit tras la invocación formal del Artículo 50 del Tratado de Lisboa por Reino Unido y la celebración de elecciones anticipadas. A pesar de ello, más de la mitad de los CEOs españoles encuestados han señalado que el Brexit no tendrá efecto en sus actividades de I+D en el Reino Unido (58%), en la contratación de profesionales en Reino Unido (54%), en la inversión (50%) o en la ubicación de sedes (36%). No obstante, la percepción de inestabilidad es global y el 75% de la muestra encuestada en todo el mundo asegura estar dedicando ahora mucho más tiempo a planificar posibles escenarios como consecuencia del clima geopolítico incierto.

## Nuevos riesgos

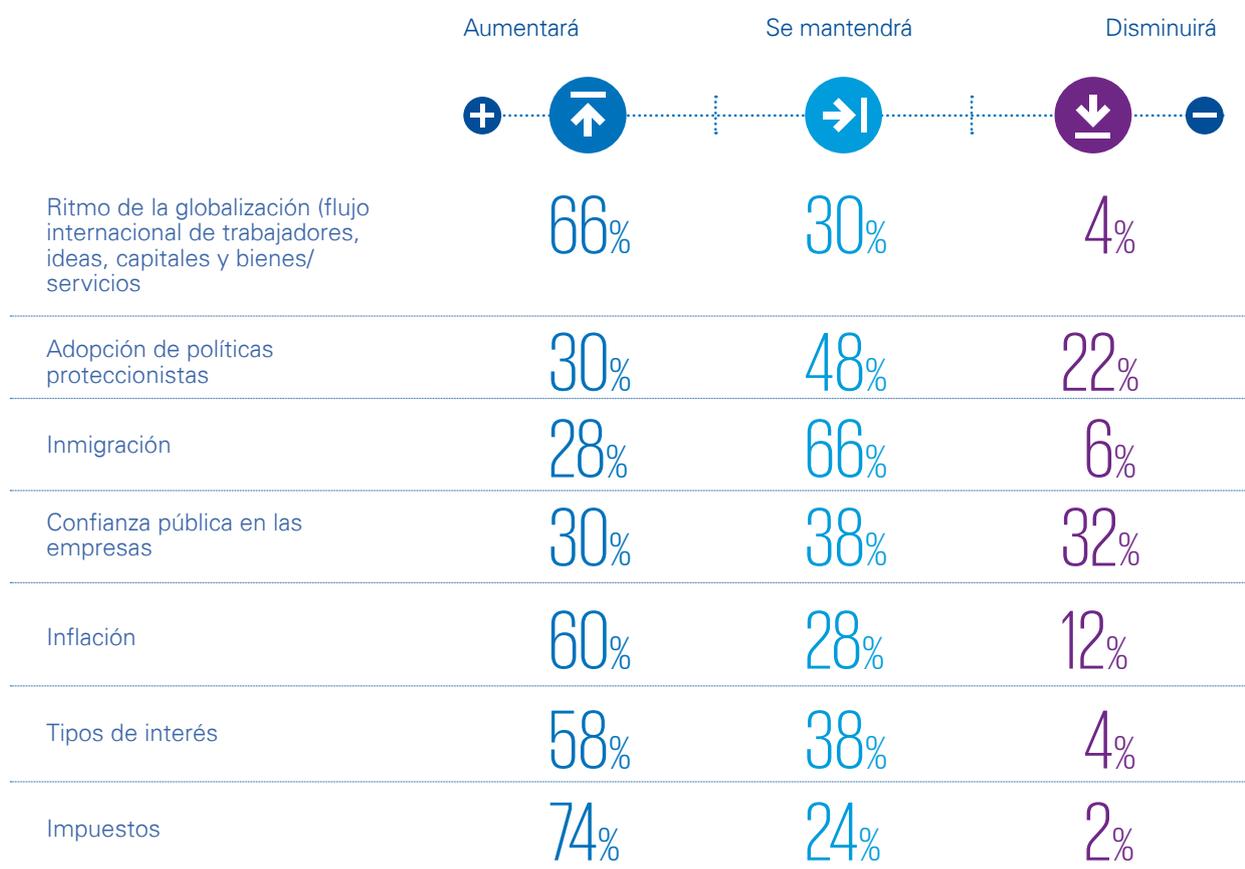
La creciente incertidumbre ha hecho que las empresas reevalúen y clasifiquen de nuevo los riesgos que afrontan. Casi 9 de cada 10 CEOs españoles (el 88% frente al 69% de media global) dicen que han invertido significativamente en buen gobierno y gestión de riesgos en los últimos 12 meses. En paralelo a esto, el riesgo operacional es el que más les preocupa, seguido del riesgo asociado a los tipos de interés, el cambio en las necesidades de los consumidores y el riesgo de conducta (fraude). La ciberseguridad, sin embargo, que el pasado año ocupaba el primer lugar entre los riesgos más inquietantes, este año ocupa el quinto lugar para la media global y para los encuestados de España (Gráf. 5).

“La agenda de riesgos que hoy deben gestionar las empresas es enormemente compleja por su dimensión, imprevisibilidad, diferente condición e interrelación entre los diversos factores disruptivos. Al margen de los detalles que muestre puntualmente el mapa de riesgos, por naturaleza cambiante, la gestión de los riesgos debe ser dinámica, flexible, absolutamente estratégica y pegada al entorno y negocio de la compañía. Bajo este prisma, es comprensible la creciente inquietud de los CEOs por el riesgo operacional - probablemente ligado al auge global de los proteccionismos en el mundo- en la medida en que este riesgo ya no está acotado al mundo físico, sino que puede ser detonado desde cualquier frente

digital, especialmente en el marco de la Industria 4.0”, dice Pablo Bernad, socio responsable de Risk Consulting de KPMG en España

Por otro lado, el 72% de los CEOs españoles ha expresado que ha invertido mucho en cumplimiento regulatorio en el último año. Francisco Uría, socio principal de KPMG Abogados y socio responsable del Sector Financiero de KPMG en España comenta que “gestionar anticipadamente y de forma adecuada los cambios regulatorios puede suponer una ventaja competitiva y una oportunidad comercial para las entidades que sean capaces de detectar los impactos sobre su modelo de negocio”. Según expone, “por el contrario, una estrategia meramente orientada

## Gráfico 4. ¿Cómo esperas que evolucionen los siguientes factores en los próximos tres años en España?



al cumplimiento normativo puede provocar la pérdida de oportunidades de crecimiento y la consecuente ralentización del crecimiento de una compañía. El incumplimiento o la falta de adaptación a la nueva regulación, simple y llanamente, no son una opción.

## La irrupción del riesgo reputacional

Una las novedades más notorias de la encuesta de este año es el incremento de CEOs que citan el riesgo reputacional como una de sus grandes preocupaciones. De hecho, a nivel global es el tercer riesgo más relevante (de los 16 que se les plantean) mientras que en 2016 ni siquiera era mencionado entre los primeros 10. De igual modo, los CEOs españoles lo reconocen como el factor que más

puede afectar al crecimiento de su empresa en los próximos tres años.

“El hecho de que los riesgos de conducta, reputación y riesgo de marca aparezcan entre los riesgos que más preocupan a los CEOs españoles y, además, sean apuntados también como los factores que tendrán mayor impacto en el crecimiento futuro de la compañía solo puede tener una lectura: se ha hecho un ejercicio de realismo y se ha tomado conciencia de que, lo que hasta ahora se había visto como un riesgo que había que atajar y reconducir, puede convertirse de verdad en una oportunidad de negocio y crecimiento. La reputación y la transparencia, así como el contar con una misión o purpose que implique una contribución positiva a la sociedad, ha dejado de ser algo deseable en el mundo empresarial

para convertirse en imprescindible”, dice Pablo Bernad, socio responsable de Risk Consulting de KPMG en España.

De esta forma, los máximos responsables de las mayores empresas del mundo reconocen que la transparencia es, hoy en día, mayor que nunca y que toda decisión es de algún modo sometida al juicio público. En este sentido, son conscientes de las graves consecuencias que puede tener la veloz difusión de noticias negativas en redes sociales o medios masivos en todo el mundo. Los ciberdelincuentes pueden distribuir rápidamente emails comprometedores e imágenes de errores graves en el trato al cliente pueden convertirse en virales en cuestión de horas.

**Gráfico 5. Los riesgos que más preocupan a los CEOs españoles (2017 frente a 2016)**



## La ciberconexión

En los últimos meses, muchas empresas y países han sido víctimas de ciberataques de gran repercusión. Por eso, resulta paradójico que la ciberseguridad ocupe el quinto lugar entre los riesgos más preocupantes para los CEOs, tanto para los españoles como para los demás.

Hasta cierto punto, esto se explica por la creciente confianza en la capacidad para gestionar estas amenazas. No podemos obviar que todos los grandes riesgos señalados tienen un fuerte componente digital – en especial el operacional, el de tecnología emergente y reputacional – lo que confirma que la percepción de los riesgos está madurando y definiéndose.

Vemos señales claras de que muchos primeros ejecutivos ya no tienen una visión tan genérica de la ciberseguridad. Ahora desarrollan planes específicos para gestionar estos riesgos, mitigar su efecto o generar resiliencia en función del área de su empresa que pueda ser atacada con mayor gravedad. Pero el riesgo sigue estando entre sus principales preocupaciones.

## La reinención del CEO

Afrontar los retos de un mundo en constante transformación implica también, como muestra la encuesta, que los CEOs dediquen tiempo al desarrollo de sus propias competencias y habilidades. Para muchos, la disrupción es un desafío personal tanto como organizacional.

Los CEOs afirman estar constantemente formándose en nuevas habilidades técnicas. En España, el 54% ha seguido algún tipo de formación en los últimos doce meses para desarrollar sus habilidades, cifra que a nivel global alcanza al 68%.

Asimismo, los CEOs se están planteando nuevas formas de trabajar. La mitad de los primeros ejecutivos españoles encuestados aseguran que están más abiertos a nuevas influencias y colaboraciones que nunca antes en su carrera, afirmación con la que están de acuerdo 7 de cada 10 a nivel global.

## Gráfico 6. Los cinco factores que más afectarán al crecimiento



*“ Gestionar anticipadamente y de forma adecuada los cambios regulatorios puede suponer una ventaja competitiva y una oportunidad comercial para las entidades que sean capaces de detectar los impactos sobre su modelo de negocio”.*

**Francisco Uría**, socio principal de KPMG Abogados y socio responsable del Sector Financiero de KPMG en España



# Las prioridades del CEO

“

Innovar no implica darle la vuelta a todo lo que tienes. Tiene más que ver con la agilidad y capacidad de adaptación para asumir nuevos retos y oportunidades.

**Juan José Cano**, socio responsable de Mercados de KPMG en España

”

¿Qué implicaciones tiene para sus empresas que 6 de cada 10 CEOs españoles estén intentando activamente ser los disruptores de sus sectores? Si más de la mitad está formándose para adaptarse a las nuevas necesidades de su rol, ¿qué esperan de sus equipos y cómo van a promover que los demás hagan lo mismo?

Un interrogante incluso mayor es el que plantea el juego de malabares que afrontan los CEOs. Por un lado, tienen que tomar decisiones audaces y algo arriesgadas pero a la par asegurar la resiliencia de la empresa en un mundo que cambia deprisa. Esto, necesariamente, influye en la forma de operar de las empresas.

En esta sección, resumimos como están respondiendo los primeros ejecutivos de España y del mundo a estos retos analizando las prioridades que han expresado alrededor de siete áreas centrales del negocio. En concreto les preguntamos por su estrategia de mercado, su gestión de la innovación, la tecnología necesaria para alcanzar sus metas, su relación con los clientes o usuarios, el talento, la ciberseguridad y, finalmente, su lugar en la sociedad en sentido amplio.

## Lo primero, reforzar la posición

Ante un futuro incierto, los líderes de las principales empresas del

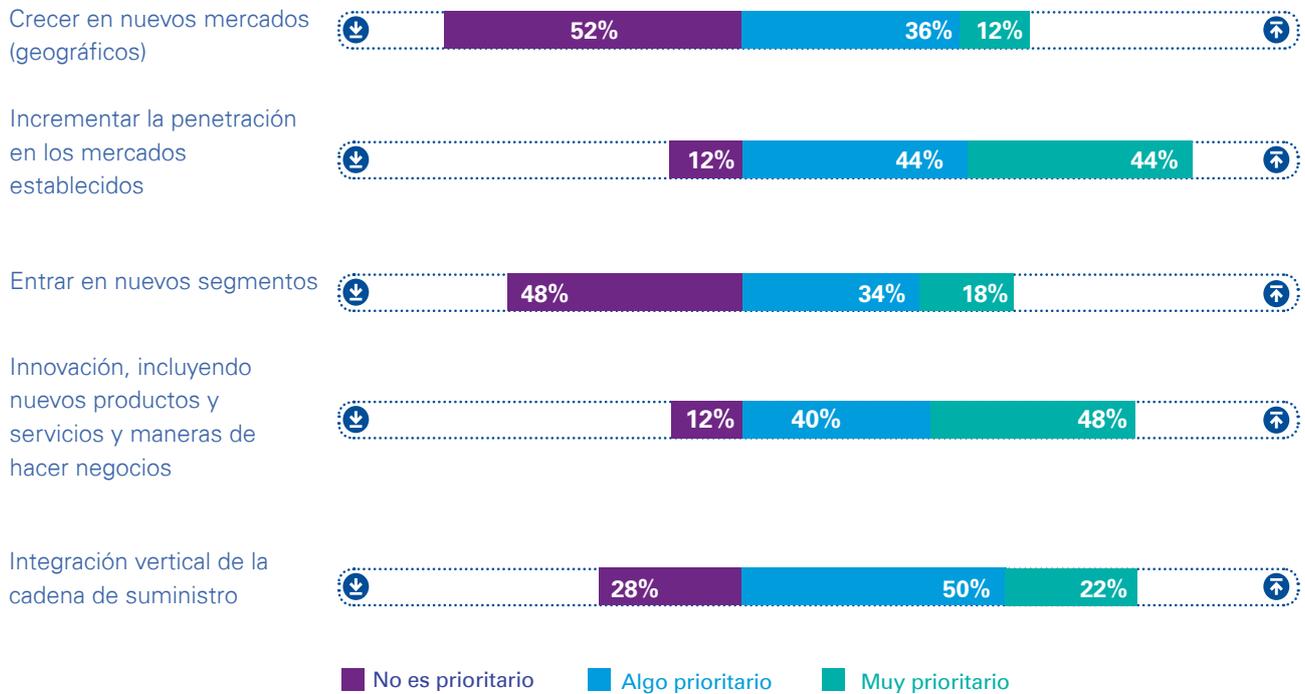
mundo están dando prioridad a reforzar su posicionamiento actual. El 53% a nivel global y el 44% en España prefieren incrementar el grado de penetración en los mercados en los que ya están establecidos mientras que solo el 32% en el mundo y el 18% en España consideran urgente la entrada en nuevos segmentos o el 21 y el 12%, respectivamente, en nuevos mercados.

En paralelo, 9 de cada 10 CEOs de España aseguran que su estrategia de crecimiento en el próximo trienio partirá de escalar sus operaciones y procesos propios.

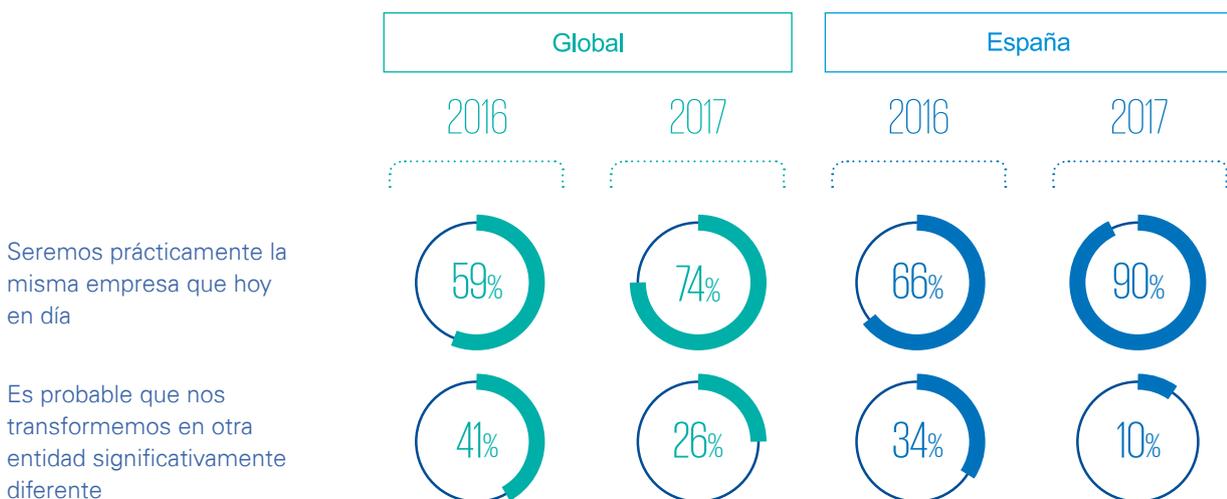
La apuesta por los negocios y mercados principales no afecta a la voluntad de innovar y liderar la transformación. En España, si bien a 12 meses la mayoría mantendrá estable la inversión en innovación, a tres años la perspectiva cambia y el 52% de los CEOs españoles encuestados planea invertir con fuerza. Tanto es así, que 8 de cada 10 consideran la innovación como una prioridad clave de inversión.

Las empresas están dando más cancha a los movimientos disruptivos en los mercados principales. Una vez seguros de la resiliencia y agilidad de la base de la empresa y cuando el clima económico se estabilice es probable que los primeros ejecutivos busquen nuevas oportunidades más allá de su core.

### Gráfico 7. Nivel de prioridad que otorga a las siguientes estrategias



### Gráfico 8 - De cara a los próximos tres años, ¿qué afirmación describe mejor la compañía que dirige?



## Cambiar desde dentro

En 2017, solo 1 de cada 10 CEOs españoles espera que su empresa se transforme en una entidad completamente diferente en tres años, un descenso significativo desde el 34% que hace un año señalaba esta opción. A nivel global, también desciende el porcentaje de primeros ejecutivos que está de acuerdo con esta afirmación desde el 41% de 2016 hasta el 26% de este año.

A pesar de que una lectura superficial podría sugerir que esto contradice la mencionada voluntad de los CEOs de sumarse a la disrupción, si observamos el conjunto vemos que la realidad tiene muchos matices. En primer lugar, el apetito por la transformación varía mucho en función de las presiones de los mercados locales o de la geopolítica regional. En China, India, Australia o Japón, los CEOs prevén en mayor proporción que sus empresas cambien en tres años; en EEUU y en Europa, sin embargo, esto sucede menos.

Los directivos de España y de Europa apuestan claramente por la innovación sin asociarla a una transformación radical de la empresa.

Juan José Cano, socio responsable de Mercados de KPMG en España señala que hoy en día innovar no implica darle la vuelta a todo lo que tienes. "Tiene más que ver con la agilidad y capacidad de adaptación para asumir nuevos retos y oportunidades. Las empresas son cada vez más pragmáticas y lo que están haciendo es crear plataformas que puedan ir transformándose de forma natural en función de las necesidades y la urgencia", afirma.

"Vemos que los cambios más arriesgados a veces se centran en áreas específicas o en sectores y sub-sectores específicos", añade Cano. "No tiene que hacerse todo a la vez". La encuesta concluye que la transformación no se ve como un plan puntual, no se entiende como una transición abrupta de una forma de empresa a otra. A contrario, muchos CEOs la asumen como parte de la nueva

normalidad en la que, de nuevo, se van priorizando las áreas de la organización que lo necesitan con más urgencia para ganar agilidad.

## Gestionar el impacto del cambio

Un cambio profundo no está exento de riesgos, especialmente cuando la mayoría de los competidores también pretende que su estrategia sea la que transforme el mercado. Es natural que casi 4 de cada 10 CEOs españoles encuestados prevea que la disrupción debilite o elimine a algunos de los líderes de su sector en los próximos 3 años.

"Es cierto que las empresas no esperan que su base de clientes permanezca complaciente y satisfecha con los productos y servicios de siempre", dice Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España. "La novedad no es que las empresas tengan que innovar y adaptarse tecnológicamente sino que tienen que hacerlo mucho más deprisa y con mayor efectividad que sus competidores", añade.

**Gráfico 9. Principales prioridades estratégicas de su organización en los próximos tres años**



Además, para el 40% de los CEOs españoles, el cambio promovido por los competidores ya establecidos en el mercado es el factor que más puede acarrear la transformación de la propia empresa.

A pesar de la presión, la percepción general es positiva y 7 de cada 10 CEOs españoles observan la disrupción como una oportunidad y no como una amenaza. Junto a esto, admiten también que queda trabajo por hacer. El 42% ve margen de mejora en cuanto a la utilización de las tecnologías más recientes y el 38% no cree que esté aprovechando los medios digitales para conectar con sus consumidores y usuarios de la manera más eficaz.

## Tecnología

Liderar un mercado como el actual requiere como requisito imprescindible comprender el potencial de las tecnologías emergentes. En este sentido, los CEOs españoles, en consonancia con la media global, están cada vez más cómodos con su nivel

de entendimiento del entorno tecnológico.

Mientras que en 2016, el 42% veía margen de mejora en cuanto a la utilización de las tecnologías más recientes, este año solo el 28% ha expresado esta preocupación. También desciende la inquietud ante la integración de la inteligencia artificial y los procesos cognitivos con otros procesos ya automatizados.

No obstante, los primeros ejecutivos se mantienen alerta ante el aprovechamiento de los medios digitales para conectar de la forma más eficaz con sus clientes y casi 4 de cada 10 se expresa preocupado (38% frente al 28% que expresaba la misma preocupación en 2016).

Guillermo Padilla comenta que esta mayor confianza demuestra que la alta dirección de las empresas está cada vez más implicada en la digitalización de sus compañías y del entorno. Padilla expone que “los directivos están ahora muy habituados a abordar cuestiones tecnológicas o digitales en su día a día. Además, ya cuentan con suficientes experiencias previas

como para que resulte más sencillo evaluar la conveniencia y oportunidad de adaptar y aplicar nuevas tecnologías”.

## Talento y capacidades

A pesar de esta clara evolución, los desafíos son grandes. Entre los más relevantes, los primeros ejecutivos españoles ubican la disponibilidad de profesionales con la cualificación necesaria en su doble vertiente: tanto la atracción de talento como la formación en nuevas habilidades. A continuación, la optimización del uso del Data & Analytics y las tecnologías predictivas y la integración de tecnologías cognitivas.

Es lógico que resulte más complicado afrontar nuevos retos tecnológicos cuando no se dispone de profesionales con un conocimiento suficientemente profundo. La relevancia que dan los CEOs a la búsqueda de estos perfiles es uno de los hallazgos más sorprendentes de la edición de este año.

A casi la mitad de los CEOs españoles (46%) les preocupa

**Gráfico 10 - Prioridades relacionadas con la transformación tecnológica**



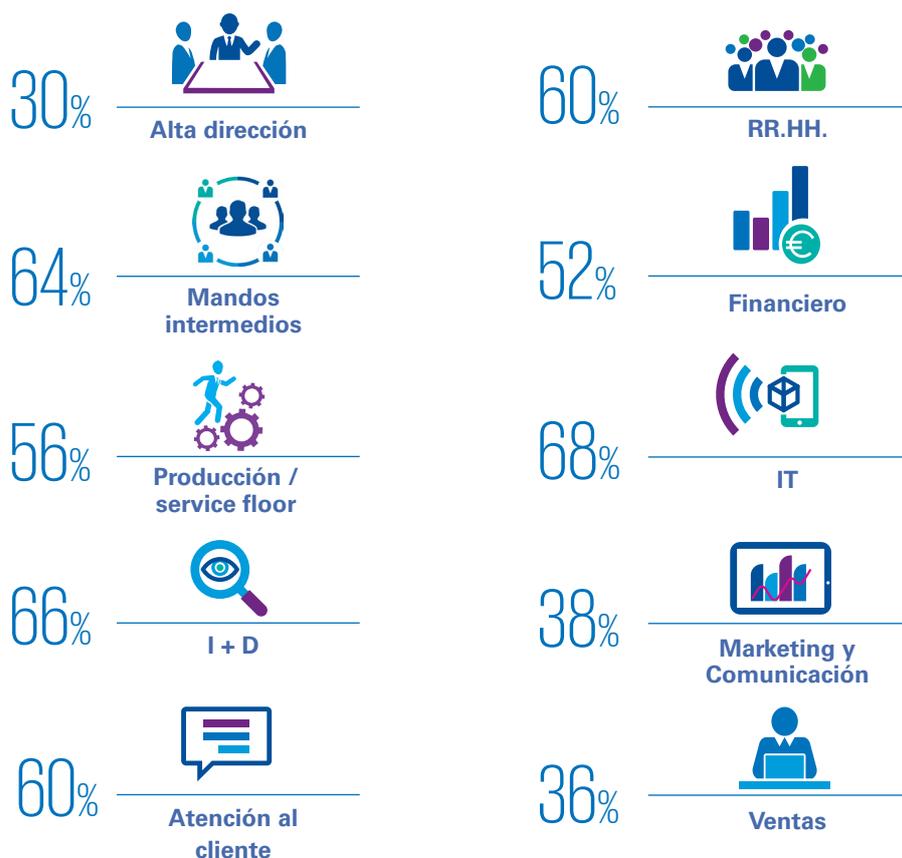
cómo integrar sus procesos actuales con la inteligencia artificial. Aproximadamente 1 de cada 3 dice que su empresa no está preparada para ello. Este es uno de los campos que más rápido están evolucionando y, por tanto, que necesita más apoyo de profesionales experimentados. Sin embargo, estos perfiles son los más demandados, en parte por la creciente necesidad de gestionar estas cuestiones y también por la falta de personas con la formación requerida. Dar formación a la plantilla de la empresa requiere

tiempo y, por tanto, genera otras brechas que cubrir. Belén Díaz, socia responsable de Función Financiera y People & Change de KPMG en España expone que las empresas en el nuevo entorno “tendrán que romper con los modelos prestablecidos, buscando nuevos modelos organizativos y formas de colaborar para sacar el máximo partido de la integración del trabajo de sus empleados (Human Labor) y la tecnología (Digital Labor)”. Según dice, “pronto, los trabajadores contaremos con el apoyo de robots como compañeros

de trabajo de manera natural, ganando tiempo y efectividad”.

De hecho, a pesar de la creencia popular de que las tecnologías cognitivas acabarán con muchos puestos de gestión, el 53% de los primeros ejecutivos españoles, al ser preguntados acerca de cómo prevén que estas tecnologías impacten en sus planes de contratación a tres años, coinciden en que repercutirá en un incremento de su plantilla.

**Gráfico 11 - Incremento previsto del número de profesionales en las siguientes funciones como consecuencia de las tecnologías cognitivas:**



*“La novedad no es que las empresas tengan que innovar y adaptarse tecnológicamente si no que tienen que hacerlo mucho más deprisa y con mayor efectividad que sus competidores.”*

**Guillermo Padilla**, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España



## Los consumidores y el mercado: el equilibrio entre la intuición y las cifras

Los CEOs no solo quieren incrementar la penetración de sus compañías en sus principales mercados, también quieren provocar una disrupción. Conseguirlo depende en gran medida de su capacidad para controlar sus relaciones con el mercado, comprender qué quieren sus consumidores y, al mismo tiempo, proteger su marca. Prueba de ello es que más de la mitad de los primeros ejecutivos españoles reconocen sentir una gran responsabilidad en la protección de los intereses de sus consumidores, cifra que se eleva a 7 de cada 10 CEOs a nivel global.

La capacidad de saber qué valoran los consumidores es determinante para mejorar su experiencia con los productos y servicios de las compañías y es clave para proteger la reputación de la marca en un

contexto de riesgo elevado. De este modo, las empresas están poniendo en marcha medidas con el objetivo de mejorar la experiencia que proporcionan a sus clientes.

Además, al preguntar a los primeros directivos españoles por los principales retos en sus relaciones con clientes, un 22% cita la dificultad de mantener y hacer crecer su base de clientes, el 18% llegar a los segmentos demográficos con mayor potencial de crecimiento en los mercados de origen y un 16% llegar a los millenials que quieren actuar con las marcas de maneras diferentes.

### El valor de los datos

Algunas compañías ya están realizando importantes avances en la generación de valor añadido de los datos, especialmente en el soporte de la actividad de investigación y desarrollo (I+D). Sin embargo, parece claro que, sin una gran confianza en los datos, muchos CEOs tendrán complicado

proporcionar productos y servicios innovadores que realmente cambien las reglas del juego.

Eva García San Luis, socia responsable de Data & Analytics de KPMG en España, subraya que a los datos hay que añadir "el instinto natural, la experiencia que tienen los altos ejecutivos, que luego puedes superponer a las conclusiones que obtienen de los datos. Antes, confiábamos mucho en los datos históricos. Ahora no depende de cuántos datos tengas, sino de cómo sean de predictivos. ¿Cuáles son los intereses, tendencias y deseos de nuestros consumidores a corto plazo o más allá?". Y apunta otra importante innovación que viene a fortalecer la analítica de datos: las tecnologías cognitivas, que "van a permitir que los sistemas puedan tomar decisiones aún en casos de información incompleta, incorporar información de otras fuentes que antes ni se podían contemplar para la toma de decisiones y utilizar métodos no analíticos para sopesar las distintas opciones".

## Gráfico 12. El principal reto en las relaciones con el cliente es nuestra incapacidad para:

Mantener y hacer crecer nuestra base de clientes ante los competidores más disruptivos

22%

Llegar a los segmentos demográficos con mayor potencial de crecimiento en los mercados de origen

18%

Llegar a los *millenials* que quieren interactuar con las marcas de maneras diferentes

16%

Responder a las altas expectativas de personalización de los clientes

16%

Adaptarnos a las cambiantes necesidades de los clientes

14%

Cambiar hacia modelos de venta y servicios digitales

12%

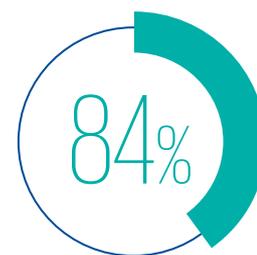
## Estabilización de la contratación y apuesta por el talento

Durante los últimos años, las compañías han atravesado un periodo marcado por la reducción del nivel de contratación, y en muchos casos por la reducción de sus plantillas. Pero la estabilización de la situación política y económica en España hace prever una estabilización del empleo, que llevará progresivamente a un incremento de la contratación. La tasa de paro ha pasado de superar el 24% en el primer trimestre de 2012 a estabilizarse en torno al 18% en este año.

Esta tendencia se pone de manifiesto al analizar las respuestas

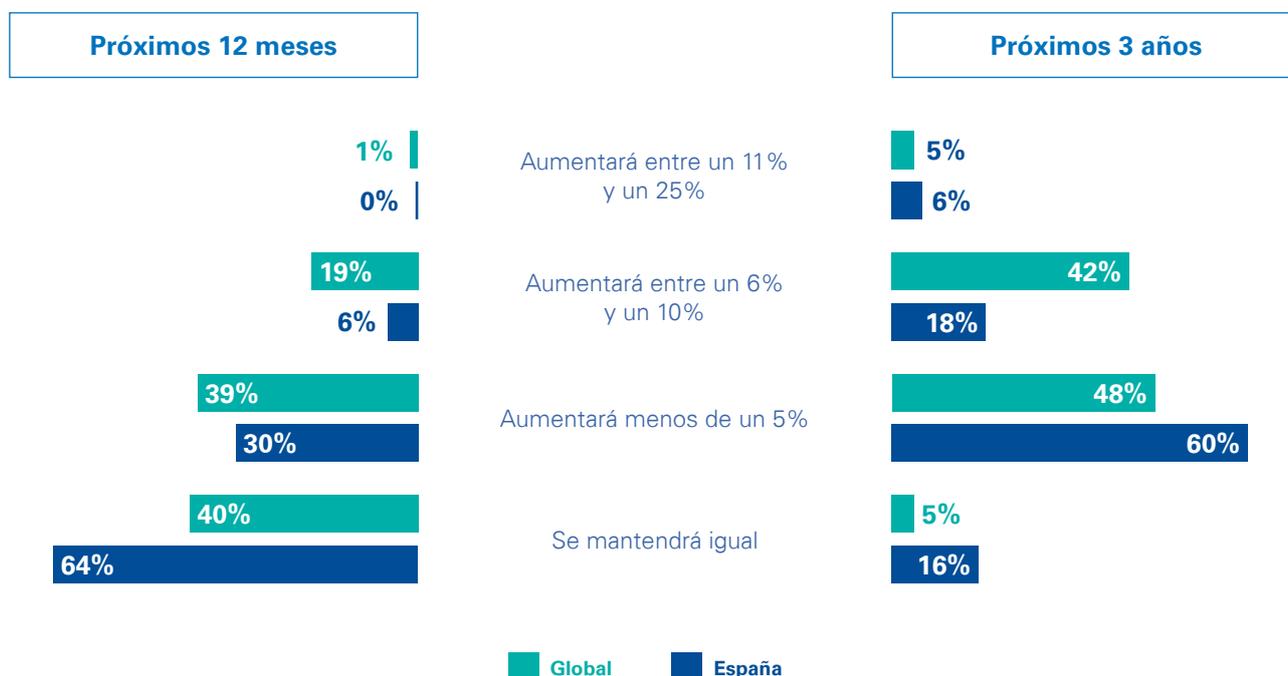
de la encuesta, ya que el 64% de los principales directivos prevén que su plantilla se mantenga en los próximos 12 meses, mientras que el 36% pronostica un incremento del número de empleados. Sin embargo, los CEOs españoles se muestran más cautos que el año pasado, cuando el 68% apostaba por aumentar su nómina de trabajadores.

De cara a los próximos tres años, los primeros ejecutivos españoles se muestran optimistas y más de 8 de cada 10 prevén un incremento de plantilla, mientras que un 16% estima que se mantendrá igual. Además, un 64% de los encuestados afirma que destinará un elevado nivel inversión a la contratación.



de los **CEOs** españoles prevé **incrementar su plantilla** en los próximos tres años

**Gráfico 13. ¿Cómo espera que evolucione la plantilla de su empresa en los próximos tres años?**



## Ciberseguridad

La ciberseguridad ha pasado de ser señalada como la principal amenaza para los CEOs encuestados el pasado año hasta la quinta posición entre los encuestados este año, un cuarto (22% en España) aún considera este asunto como el riesgo más significativo de su agenda.

El porcentaje de CEOs a escala global que admiten estar totalmente preparados para responder ante esta amenaza ha aumentado hasta el 42% respecto al 25% que así lo consideraba el pasado año. No obstante, esta mejora no se ha sentido de igual forma en España, donde los que creen estar totalmente preparados representan aún un 22% (20% en 2016). De la misma forma, más de la mitad (57% a nivel global y 78% en España) dicen que sus empresas solo están parcialmente cubiertas ante este reto.

Por otra parte, destaca, asimismo, la opinión de casi un 90% de los CEOs a nivel mundial que consideran que sus compañías están de algún modo preparadas para afrontar un ciberataque ransomware (el 44% se siente completamente preparado frente al 28% de los primeros ejecutivos españoles).

A pesar de que los primeros ejecutivos piensan que están realizando progresos en esta materia, la necesidad por aumentar la vigilancia es aún alta. Según Marc Martínez, socio responsable de Ciberseguridad de KPMG en España, “los CEOs tienden a tener hoy más que nunca una mejor

comprensión de las ciberamenazas, sin embargo muchos de ellos aún no tienen una consideración adecuada del riesgo como para poder manejarlo”.

“Muchas compañías hacen demasiado hincapié en la prevención de un ataque en vez de disponer de un sistema que les permita actuar con rapidez en el caso de ser atacados”, explica Marc Martínez. “Algunas de ellas poseen, incluso, un falso sentimiento de seguridad al considerar que han invertido grandes cantidades de dinero o al haber abordado de manera personal esta cuestión”.

Por otra parte, algunas empresas apuestan cada vez más por aumentar el nivel de compromiso de los primeros ejecutivos en la gestión de las ciberamenazas.

En este sentido, la exigencia por mantener un rol más activo por parte de los CEOs en materias de ciberseguridad crece. Así, 7 de cada 10 CEOs a nivel mundial se sienten cómodos con la idea de que mitigar una posible ciberamenaza forme parte de sus responsabilidades. Cifra que disminuye en el caso de España hasta poco más de la mitad (54%) de los primeros ejecutivos encuestados.

### Innovación en ciberseguridad

Los CEOs son conscientes de que han de comprobar mejor si sus inversiones frente a esta amenaza están alcanzando los resultados que se desean. El 66% de los primeros ejecutivos encuestados planea incrementar su inversión en ciberseguridad (46% en España) en

los próximos tres años, mientras que 4 de cada 10 consideran (tanto a nivel global como en nuestro país) que se ha de sofisticar el seguimiento de dichas inversiones.

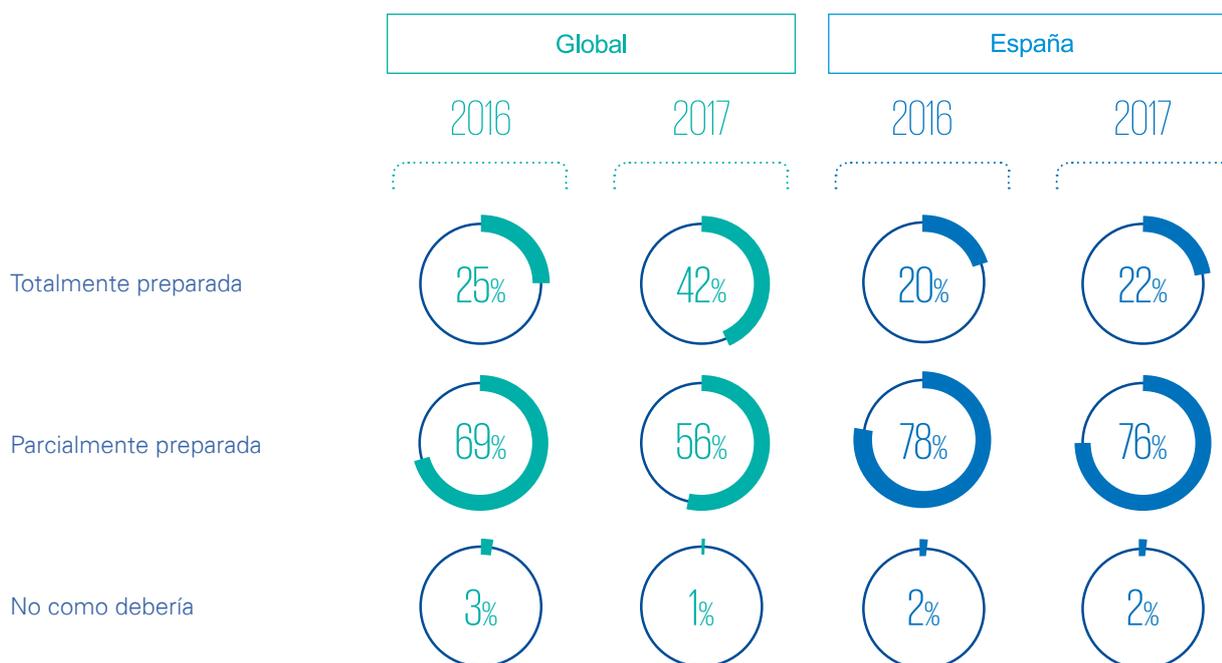
En cualquier caso, casi 7 de cada 10 primeros ejecutivos de las empresas españolas (68%) encuentran la inversión en ciberseguridad como un flujo de ingresos y una oportunidad para la innovación en vez de contabilizarlo como un coste general.

### El punto de vista sectorial

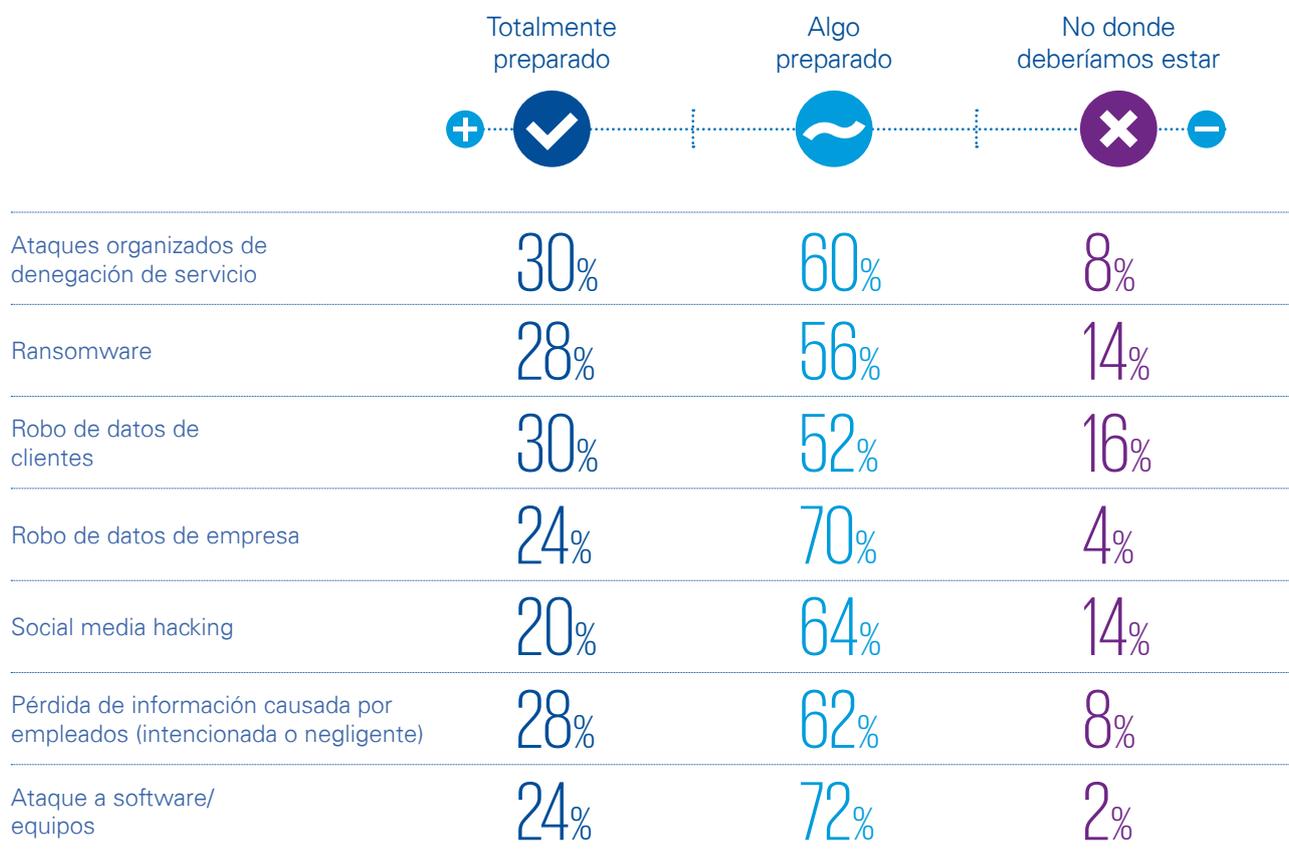
Dependiendo del sector, los cibercriminales pueden causar diferentes daños. Mientras que el sistema sanitario podría verse afectado por la cantidad de información sensible que maneja, el de la automoción podría sufrir ataques hacia los coches automáticos o las infraestructuras por sus sistemas de control digitales, pudiendo acarrear perjuicio físico sobre la población.

Marc Martínez alerta de que “el sector bancario y el mercado de capitales se enfrentan a los mayores riesgos en ciberseguridad ya que el robo de identidad y dinero podría crear grandes daños en el ecosistema de servicios financieros”. “Del mismo modo, teniendo en cuenta la importancia que han adquirido los *smartphones* entre los consumidores y las compañías, las empresas de telecomunicaciones se encuentran, asimismo, entre los sectores más amenazados”, agrega.

**Gráfico 14 - ¿Cuán preparada está su compañía ante un ciberataque?**



**Gráfico 15 - Preparación ante distintos tipos de ciberataques:**



## Confianza en el largo plazo

Desde el inicio de la crisis financiera internacional, la opinión pública hacia las grandes compañías ha sido especialmente crítica. En este sentido, la mayoría de los CEOs considera que este sentimiento no cambiará en el corto plazo. Así, solo 3 de cada 10 de los encuestados (35% a nivel global y 30% en España) espera una mejora en la confianza de los ciudadanos hacia las empresas en los próximos tres años.

La importancia de la marca y la reputación en el éxito de las empresas continúa creciendo y 6 de cada 10 CEOs (61% a nivel global y 64% en España) consideran el incremento de la confianza entre sus principales stakeholders y consumidores como una de las tres principales prioridades dentro de su organización.

Borja Guinea, socio responsable de Auditoría de KPMG en España recuerda que “en el entorno actual,

con la fuerte competencia por ganarse la confianza de inversores y otros grupos de interés los CEOs tienen que potenciar la máxima transparencia en los indicadores financieros y no financieros. El mercado lo exige y también los reguladores están poniendo ya un claro foco en estos requerimientos que, además, tendrán más valor con la revisión de un experto independiente”.

### Confianza y cultura corporativa

Mejorar la percepción que la ciudadanía tiene de las compañías es una tarea que los principales líderes de las organizaciones no esperan conseguir en el corto plazo. Así lo reflejan alrededor de 3 de cada 4 CEOs encuestados españoles que piensa que convertirse en empresas socialmente responsables es incompatible con los objetivos marcados a corto plazo, opinión que comparten 6 de cada 10 (61%) de los primeros ejecutivos a nivel mundial.

De hecho, 7 de cada 10 primeros ejecutivos afirman estar poniendo más importancia en la confianza, los valores y la cultura corporativa con el objetivo de afianzar su desempeño futuro. Aunque un poco por debajo, el 66% de los CEOs españoles también consideran crucial esta cuestión.

Asimismo, las empresas hoy en día son cada vez más conscientes de que la creación de confianza está relacionada con sus objetivos de negocio. Así, el 72% de los CEOs encuestados este año relaciona el hecho de ser una organización más empática con el incremento de sus ganancias. No obstante, esta consideración no es tan relevante en el caso español, al compartir esta opinión solo la mitad de los primeros ejecutivos españoles encuestados.

“En el entorno actual, con la fuerte competencia por ganarse la confianza de inversores y otros grupos de interés, los CEOs tienen que potenciar la máxima transparencia en los indicadores financieros y no financieros”.

**Borja Guinea**, socio responsable de Auditoría de KPMG en España





# Conclusiones

## Innovación en la incertidumbre

Mientras la geopolítica mundial afronta nuevos factores de incertidumbre, la economía española y el escenario político doméstico han ganado estabilidad. De este modo, los primeros ejecutivos españoles confían en el crecimiento de la economía nacional en los próximos 12 meses (82%) por encima de la media que los CEOs de las economías analizadas (79%). Lo mismo sucede con las perspectivas de mejora para la economía global en un año. El 76% de los encuestados españoles y el 67% global prevén una evolución positiva. Además, la voluntad de innovar y liderar la transformación del propio sector es evidente.

## Tecnologías inteligentes, profesionales cualificados

Las empresas confían en su capacidad para sacar provecho de la innovación y la tecnología. No obstante, la disponibilidad de profesionales con las habilidades y capacidades necesarias preocupa a las empresas, así como la formación de los empleados para que puedan adaptarse a las nuevas necesidades.

Por otro lado, mientras las tecnologías cognitivas podrían cambiar el escenario laboral a medio plazo, a corto los primeros ejecutivos españoles prevén estas tecnologías requieran un aumento de sus plantillas en la mayor parte de funciones.

## La importancia de la reputación

El riesgo reputacional es el más relevante que afrontan las organizaciones – sobre todo por la creciente transparencia fruto de la digitalización de la economía-. Ante esto, construir culturas corporativas basadas en el respeto, la ética y la planificación sostenible, es fundamental para demostrar integridad y ayudar a las empresas en su supervivencia a largo plazo.

La incertidumbre es grande, por ello, el rol de primer ejecutivo no será más simple, ni más fácil. No obstante, la edición 2017 del CEO Outlook manifiesta que los CEOs han aceptado el desafío y están dirigiendo sus organizaciones con determinación, pasión y una apertura encomiable ante las nuevas ideas y tendencias.

## El cliente, el centro de todo

Para los primeros ejecutivos españoles encuestados, el primer gran reto que encuentran en sus relaciones con el cliente es la dificultad para mantener y construir una base de clientes debido a la entrada de competidores disruptivos y, a continuación, para enfocarse hacia segmentos o grupos demográficos en los mercados de origen. En tercer lugar, destacan el reto de llegar a millenials que quieren interactuar con las marcas de diferentes maneras.

## Apuntalar las fortalezas core

La transformación se convierte en normalidad pero los CEOs dan relevancia máxima a proteger y afianzar aquellos aspectos core de la empresa –mercados establecidos-. La previsión es que la incertidumbre se mantenga, por ello la innovación tiene que convivir con la conservación de la estructura competitiva.

## Un reto personal

Para afrontar los desafíos que plantea el escenario económico, tecnológico y político, los CEOs españoles están dedicando tiempo y esfuerzo a formarse y a desarrollar sus capacidades.



# Metodología y muestra

Este informe se basa en una encuesta realizada a 1.261 Chief Executive Officers (CEOs) de Australia, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos entre el 21 de febrero y el 11 de abril de 2017. En España han participado 50 primeros ejecutivos.

La edición global original está disponible en [kpmg.com/CEOoutlook](http://kpmg.com/CEOoutlook)

## Encuesta realizada a:



**1.261**

Chief Executive Officers (CEOs)

## Fecha:



**21**

Febrero  
2017

**11**

Abril  
2017

## Países:





[kpmg.es](http://kpmg.es)



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.

© 2017 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.