



Creceer con esfuerzo

2018 Global CEO Outlook

Edición España

Mayo 2018

kpmg.es/ceooutlook2018

#CEOoutlook

Prólogo

Me complace presentarles la cuarta edición de nuestro informe CEO Outlook. Este año hemos tomado el pulso a 1.300 consejeros delegados (CEOs) de las mayores compañías del mundo, incluidas 50 españolas. Les hemos preguntado por sus prioridades estratégicas, por los riesgos a los que tienen que hacer frente y por la marcha de su hoja de ruta sobre la transformación digital. Las conclusiones no pueden ser más interesantes.

Aunque las perspectivas macroeconómicas son muy positivas en general en todo el mundo, los CEOs tienen que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo y cambiante, en el que resulta muy difícil -y requiere grandes esfuerzos- conseguir que sus compañías sigan creciendo.

Riesgos como la ciberseguridad adquieren nuevas y mayores dimensiones a medida que el concepto de Empresa 4.0 va desarrollándose. Con la interconectividad y la imparable carrera tecnológica, surgen nuevos riesgos ligados a tecnologías disruptivas y emergentes. Los riesgos geopolíticos se acentúan con los movimientos proteccionistas que recorren el mundo. Los riesgos climáticos han dejado de ser algo teórico para tener impacto directo en las cuentas de resultados de muchas compañías, cuyas ventas de productos o servicios sufren con la subida generalizada de las temperaturas en el planeta. La lista

de riesgos no para de crecer.

En este difícil contexto, los CEOs, tanto españoles como internacionales, han mostrado grandes dosis de realismo al hacer sus proyecciones de negocio y plantearse modestos objetivos de ingresos.

Les invito a que analicen al detalle las respuestas que hemos recabado de los primeros ejecutivos empresariales para que entiendan el enorme volumen de problemas a los que tienen que enfrentarse, la complejidad de los mismos y la forma en que, personalmente, los están afrontando. Y no hablo solo de los riesgos. También de la dificultad que supone llevar al mismo tiempo esa rienda, la gestión de los riesgos, y liderar el radical proceso de cambio de modelo de negocio que implica la transformación digital. Un proceso que, inexorablemente, es a largo plazo y no permitirá cosechar resultados tangibles en la línea de ingresos en un horizonte inmediato. Pero es un camino que no se puede aparcar. Y, mucho menos, retrasar. Es el camino a seguir para quienes, de verdad, quieran ganarse su hueco en el futuro.

El futuro es, sí o sí, digital. Y está basado en datos, en ese ingente volumen de datos, de huellas digitales y patrones de comportamiento que, bien analizados, con sofisticados sistemas de analítica avanzada, ayudarán a los líderes

empresariales a tomar las decisiones de forma más objetiva y correcta. Hoy solo algunas empresas se autodefinen como *data driven companies*. En el futuro, lo serán todas. O al menos, todas las que quieran dotarse de la agilidad necesaria para sobrevivir en la era digital.

Como presidente de KPMG en España, quiero agradecer a todos los directivos que han contribuido con sus respuestas a este informe que, en resumen, pone de relieve los enormes desafíos personales y profesionales que viven los CEOs para lograr crecer en un entorno tan enormemente complejo.

Los socios y expertos de KPMG estaremos encantados de conversar sobre estas conclusiones y brindarles la oportunidad de analizar en qué manera podemos ayudar a sus organizaciones a crecer e identificar oportunidades en esta nueva era de disrupción y cambio permanente.



Hilario Albarracín
Presidente de KPMG en España

Índice

6	Datos clave
8	Con el viento en contra
20	Crecimiento realista
26	La cruzada digital
32	Instinto y datos
36	Conclusiones
38	Metodología y muestra

Datos clave



Confianza en la economía y en la empresa

- Confianza sobre la economía para los próximos tres años, aunque la incertidumbre política ha dejado su huella en España y otros países de Europa.
- El 64% de los CEOs españoles se muestra confiado sobre la evolución de la empresa en los próximos tres años.



Pragmatismo en los objetivos de crecimiento

- El 56% de los CEOs españoles (55% globales) prevén un incremento anual de la facturación inferior al 2% en los próximos tres años.
- Cautela motivada por los riesgos crecientes y la dificultad de reemplazar rápidamente los ingresos tradicionales por otros nuevos propios de la era digital.



Riesgos nuevos y crecientes

- El 86% de los CEOs españoles cree que actuar con agilidad es crítico: quien sea demasiado lento, desaparecerá.
- Los riesgos climáticos y medioambientales entran con fuerza entre las principales preocupaciones de los CEOs españoles y globales.
- La vuelta al proteccionismo acentúa los riesgos geopolíticos.



Disrupción tecnológica y transformación digital

- Casi el 100% de los CEOs concibe la disrupción tecnológica como una oportunidad.
- El 60% de los CEOs españoles se siente preparado para liderar la transformación.
- El 72% espera un retorno significativo de la transformación digital en un horizonte de 1-3 años.
- El 62% cree que el consejo de administración tiene expectativas poco razonables sobre el retorno de las inversiones en transformación digital.



Ciberseguridad, sí o sí

- El 32% de los CEOs españoles cree que los ciberataques son inevitables y la pregunta es cuándo.
- El 44% de los consejeros delegados españoles (51% globales) dice estar preparado para un ciberataque.
- El 78% cree que una sólida estrategia de ciberseguridad es clave mantener la confianza de los *stakeholders*.



Entender a las nuevas generaciones

- Los principales desafíos que suponen los *millennials* son comprender que sus necesidades son diferentes a las de los clientes tradicionales y fichar líderes seniors que les entiendan
- Los consejeros reconocen la importancia de los valores corporativos para las nuevas generaciones.



La fuerza laboral digital

- El 68% de los CEOs españoles cree que la robotización y la Inteligencia Artificial creará más empleo del que destruya en los próximos tres años.
- El 56% espera aumentar su plantilla del 6% al 10% para atraer nuevo talento
- Los científicos de datos, el perfil más relevante para apoyar el crecimiento futuro.



Ecosistemas empresariales

- Siete de cada diez directivos españoles ve las alianzas como el camino clave para dotarse de agilidad.
- Servicios Cloud, venta online y aceleradores de *start-ups*, las principales áreas para las que se buscarán alianzas.
- La falta de encaje cultural hizo que el 68% de los CEOs españoles se replanteara alianzas que tenía sobre la mesa



Intuición versus datos

- El 64% de los CEOs españoles (67% globales) ha pasado por alto *insights* de *Data Analytics* porque contradecían su experiencia o intuición.
- El 82% confía más en los datos históricos que en la analítica predictiva.

Con el viento en contra

El 86% de los CEOs españoles considera crítica la agilidad: quien sea demasiado lento, desaparecerá.

Nuestro informe del año pasado destacaba la firme apuesta de los máximos ejecutivos empresariales de España y del mundo por la disrupción. Por abrazar y promover el cambio cuestionando las ideas establecidas. Eso no ha desaparecido. Sino que se ha reforzado en nuestra edición *2018 del CEO Outlook*.

Pero la rápida innovación tecnológica no es el único fenómeno disruptivo que tienen que gestionar los consejeros delegados o CEOs. Hay otros factores externos que inciden directamente en la gestión y que requieren una adaptación y monitorización constante. La volatilidad geopolítica, los cambios demográficos y la ciberseguridad son solo tres de los grandes riesgos a los que los directivos deben hacer frente en su día a día en un entorno que exige ser muy dinámico. La agilidad se ha convertido en la nueva moneda del negocio empresarial: quien sea demasiado lento, simplemente desaparecerá.

Así lo apunta el 86% de los CEOs españoles y el 59% de los globales.

“Actuar con agilidad no es solo la nueva moneda del negocio empresarial. Es la de más valor. Es un elemento diferenciador que puede conducir al éxito o al fracaso, que ahora también llegan de forma mucho más rápida. El entorno de cambio constante exige flexibilidad, rapidez, escucha activa del mercado, curiosidad, afrontar los problemas de forma distinta y utilizar la tecnología a nuestro alcance para monitorizar el mercado y tomar decisiones rápidas en la dirección correcta”, dice Ignacio Faus, consejero delegado de KPMG en España y socio responsable de Deal Advisory.

“

Actuar con agilidad no es solo la nueva moneda del negocio empresarial. Es la de más valor. Es un elemento diferenciador que puede conducir al éxito o al fracaso. El entorno de cambio constante exige flexibilidad, rapidez, escucha activa del mercado, curiosidad, afrontar los problemas de forma distinta y utilizar la tecnología a nuestro alcance para monitorizar el mercado y tomar decisiones rápidas en la dirección correcta.

”

Ignacio Faus

Consejero delegado de KPMG en España y socio responsable de Deal Advisory

Convicción absoluta entre los CEOs: la disrupción tecnológica es una oportunidad.

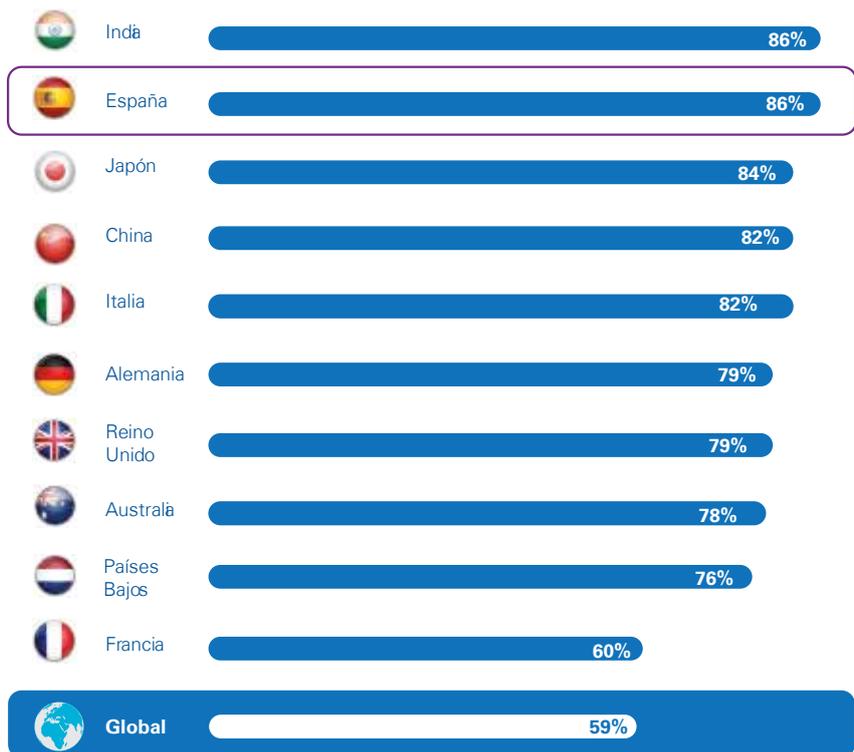
Este gran número de riesgos subyacentes, a los que en el caso de España y otros países de Europa como Reino Unido, Alemania e Italia, se añade la incertidumbre política, induce grandes dosis de pragmatismo y realismo en

los CEOs a la hora de fijar sus proyecciones de ingresos para los próximos tres años.

Veamos primero un análisis más detallado de los tres grandes riesgos señalados anteriormente.

Gráfico 1

CEOs que piensan que actuar con agilidad es crítico y quien sea demasiado lento desaparecerá



El 32% de los directivos españoles cree que los ciberataques son inevitables.

Ciberseguridad, sí o sí

La innovación digital crea enorme valor pero también aumenta los riesgos de ciberseguridad. El 49% de los CEOs mundiales cree que los ciberataques son inevitables y la pregunta no es sí o no, sino cuándo. En España, no hay tanta unanimidad: un 32% comparte esta visión, otro 26% no y un 42% se declara neutro.

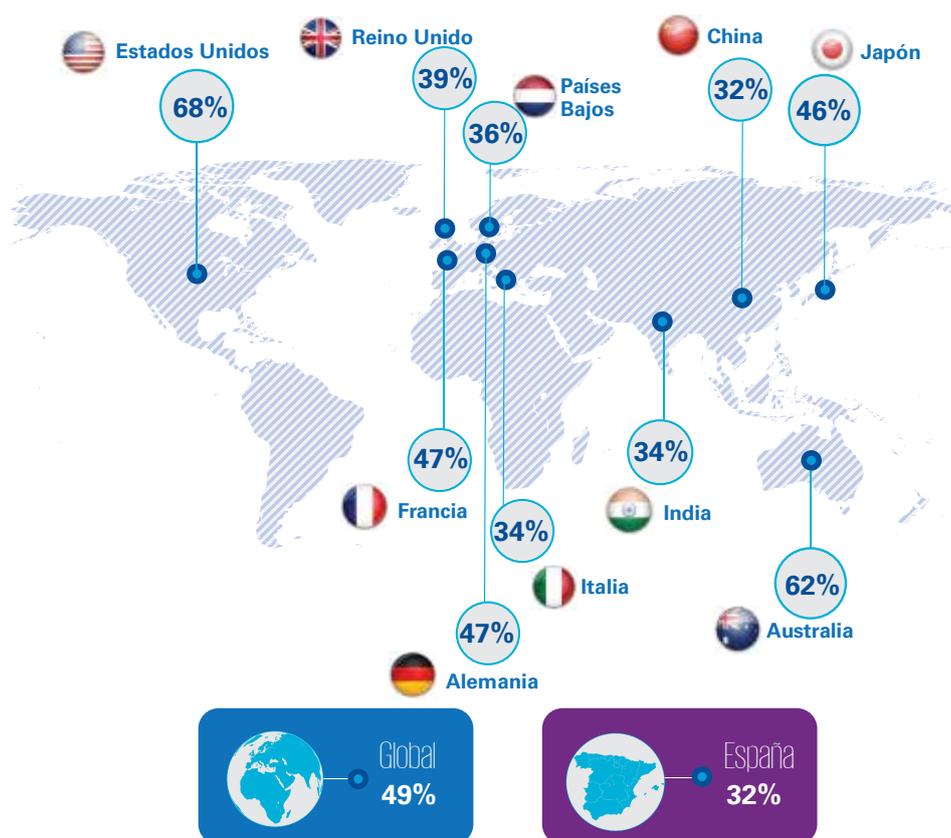
El problema es que un riesgo de ciberseguridad puede detonar otros riesgos: regulatorios, operacionales, tecnológicos, reputacionales y hasta riesgos de talento.

Los consejeros delegados están muy concienciados de este riesgo. Contar con una sólida estrategia de ciberseguridad es crítico para mantener la confianza de los *stakeholders*, dice el 78% de los CEOs españoles (55% globales). Además, el 44% de los españoles se declara preparado para afrontar un ciberataque.

A nivel de sectores, infraestructuras es uno de los mejor preparados debido al incremento de ciberataques a los sectores estratégicos.

Gráfico 2

CEOs que perciben los ciberataques como un riesgo inevitable



“El riesgo de ciberseguridad es un gran problema porque a medida que la tecnología cambia, se abren más brechas. Nosotros tenemos sistemas de fabricación que controlan cosas; si éstos fueran *hackeados* o bloqueados, obviamente podría tener un gran impacto en la compañía”, dice Tim Murray, CEO de la compañía de fabricación de aluminio Aluminium Bahrain (Alba)

“La ciberseguridad ha pasado de ser una cuestión meramente tecnológica a una prioridad estratégica, que debe tutelar y supervisar el consejo de administración, especialmente ahora que los supervisores

y reguladores han reforzado su vigilancia. En Europa tenemos el nuevo Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD), que exige a las empresas de cualquier región que traten datos de ciudadanos europeos una actitud más proactiva y la implementación de toda una batería de medidas con el objetivo de proteger los datos ante cualquier ciberincidente”, explica Marc Martínez, socio responsable de Ciberseguridad de KPMG en España.

No obstante, sólo el 32% de los CEOs españoles siente que la protección de los datos de clientes es una de sus principales responsabilidades.

Gráfico 3

CEOs que consideran que su compañía está preparada para un futuro ciberataque



“

La ciberseguridad ha pasado de ser una cuestión meramente tecnológica a una prioridad estratégica, que debe tutelar y supervisar el consejo de administración, especialmente ahora que los supervisores y reguladores han reforzado su vigilancia. En Europa tenemos el nuevo Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD), que exige a las empresas una actitud más proactiva y medidas detalladas para proteger los datos. ”

Marc Martínez,
socio responsable de Ciberseguridad
de KPMG en España



“

El riesgo de ciberseguridad es un gran problema porque a medida que la tecnología cambia se abren más brechas. ”

Tim Murray, CEO.
Aluminium Bahrain (Alba)

Los movimientos proteccionistas han acentuado el riesgo geopolítico.

Volatilidad geopolítica

La geopolítica es, desde años, una cuestión analizada en los consejos de administración. Y cada vez tiene más incidencia debido a la alta volatilidad de los riesgos geopolíticos. Tras años de estabilidad, con un gran consenso mundial en torno a las bondades de la globalización, crecen los movimientos y corrientes proteccionistas y territorialistas que amenazan con romper el libre intercambio de bienes y servicios. El Brexit es un ejemplo que se suma a la reciente guerra comercial entre Estados Unidos y China o la tensa renegociación entre Estados Unidos, Canadá y México del acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA).

Este sentimiento territorialista es la primera de las cinco amenazas para el crecimiento del negocio que apuntan tanto los CEOs mundiales como los españoles.

Dado el impacto que estos movimientos tienen para el negocio y la estrategia corporativa, la geopolítica, en todas sus derivaciones, debe entenderse como un desafío estratégico más y estar integrada en las evaluaciones periódicas de riesgos.

Gráfico 4

Top 5 riesgos que más preocupan a los CEOs



Global

2018		2017	
1	Vuelta al proteccionismo/ territorialismo (*)	Riesgo operacional	1
2	Riesgo de ciberseguridad	Riesgos de tecnologías disruptivas y emergente	2
3	Riesgos de tecnologías disruptivas y emergentes	Riesgo reputacional	3
4	Riesgo operacional	Riesgo estratégico	4
5	Riesgos climáticos y medioambientales	Riesgo de ciberseguridad	5



España

2018		2017	
1	Vuelta al proteccionismo/ territorialismo (*)	Riesgo operacional	1
2	Riesgos climáticos y medioambientales	Riesgo de tipo de interés	2
3	Riesgos de tecnologías disruptivas y emergentes	Nuevos hábitos de clientes	3
4	Riesgo reputacional	Riesgo de ciberseguridad	4
5	Riesgo de ciberseguridad	Riesgo de fraude	5

*Ejemplos: renegociación de USA del NAFTA, Brexit etc.



“La aparición de riesgos nuevos, complejos e interconectados, hacen que la gestión de los mismos se haya convertido en un tema crítico para la supervivencia de muchas empresas. Los riesgos ya no son independientes y abordables desde una única óptica [...]. El mundo de hoy exige capacidad de anticipación y adaptación para no sólo gestionar esos riesgos, sino para convertirlos en valor, en una ventaja competitiva.”

Pablo Bernad,
socio responsable de Consultoría
de Riesgos de KPMG en España

Cambia el mapa de riesgos

El mapa de riesgos que más preocupan a los CEOs muestra este año importantes diferencias respecto a 2017. “La aparición de riesgos nuevos, complejos e interconectados, hacen que la gestión de los mismos se haya convertido en un tema crítico para la supervivencia de muchas empresas. Los riesgos ya no son independientes y abordables desde una única óptica: las economías, sociedades y empresas están interconectadas y tejen redes que no se pueden separar. El mundo de hoy exige capacidad de anticipación y adaptación para no sólo gestionar esos riesgos, sino para convertirlos en valor, en una ventaja competitiva”, señala Pablo Bernad, socio responsable de Consultoría de Riesgos de KPMG en España.

En España, de los riesgos que aparecían el año pasado, solo figura uno en esta edición: ciberseguridad. El resto son nuevos.

Los riesgos climáticos y medioambientales, que han entrado con fuerza entre las *top 5* inquietudes de los CEOs españoles y mundiales, tienen cada vez mayor impacto financiero en las compañías. “Los recientes acuerdos internacionales, el incremento de la volatilidad del clima y de fenómenos atmosféricos extremos han confirmado la necesidad de incluir nuevas categorías de riesgos en el radar de las empresas. En España, en sectores como energía, agua, seguros, agricultura o turismo, se está observando cómo inversores y reguladores, vigilantes de la estabilidad de los mercados, están desarrollando herramientas para valorar mejor las incertidumbres e impactos que un cambio de las condiciones ambientales del planeta puede ocasionar sobre su valor”, señala José Luis Blasco, responsable global de Sostenibilidad y socio de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) de KPMG en España.

“

Los recientes acuerdos internacionales, el incremento de la volatilidad del clima y de fenómenos atmosféricos extremos han confirmado la necesidad de incluir los riesgos climáticos en el radar de las empresas.

”

José Luis Blasco,
responsable global de Sostenibilidad y socio de Gobierno,
Riesgo y Cumplimiento (GRC) de KPMG en España

Los riesgos climáticos y medio-ambientales suben al 'top 5' de las preocupaciones de los CEOs globales y españoles.

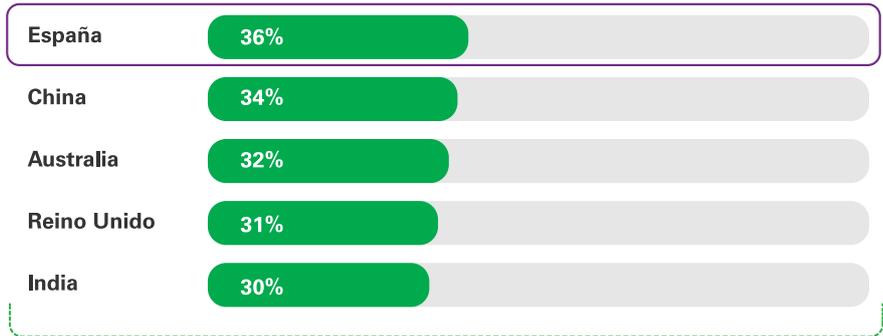
La ciberseguridad es el quinto riesgo que identifican los CEOs españoles y está en línea con lo que se observa en otros países de nuestro entorno.

Gráfico 5

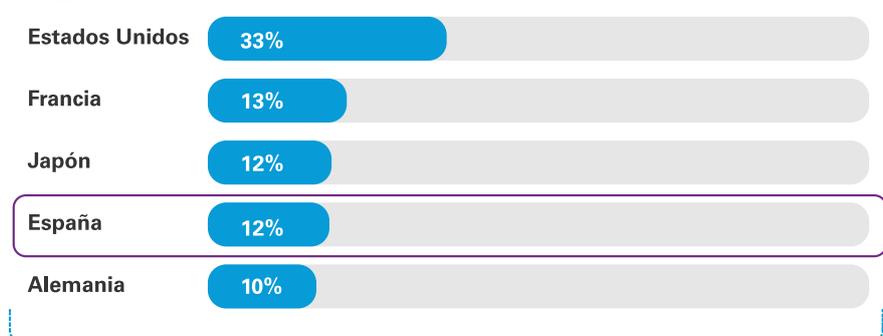
Dónde preocupan más ...



los riesgos climáticos y medioambientales



la ciberseguridad



Nota: Porcentaje de CEOs de cada país que han apuntado ese riesgo como primera opción.

Riesgo fiscal y el papel del CEO



Cualquier compañía de ámbito internacional necesita comprender cómo están cambiando las expectativas de la sociedad en los diferentes países en los que opera y mirar más allá del momento actual, intentando anticipar cómo pensará la sociedad en el futuro, porque las cuestiones fiscales tienen una dimensión social a corto, medio y largo plazo.



Alberto Estrelles,
socio Director de KPMG Abogados

Para gestionar el crecimiento a largo plazo, los CEOs deben atraer a los millennials.

De la misma manera que gestionan los riesgos geopolíticos, los CEOs deben ser también conscientes de cómo va evolucionando la percepción por parte del público del comportamiento fiscal corporativo.

“Cualquier compañía de ámbito internacional necesita comprender cómo están cambiando las expectativas de la sociedad en los diferentes países en los que opera y mirar más allá del momento actual, intentando anticipar cómo pensará la sociedad en el futuro, porque las cuestiones fiscales tienen una dimensión social a corto, medio y largo plazo”, dice Alberto Estrelles socio Director de KPMG Abogados.

Aunque el riesgo fiscal es algo que corporativamente supervisa un equipo determinado, los CEOs deben implicarse personalmente más en esta cuestión, especialmente por la correlación que el riesgo fiscal tiene con el riesgo reputacional. Actualmente, la mayoría de los máximos directivos (52% en España y 46% a nivel global) atribuyen la responsabilidad de la supervisión del riesgo fiscal al director financiero (*Chief Financial Officer* o CFO) y solo un 32% en España (25% de global) atribuye la responsabilidad al CEO.

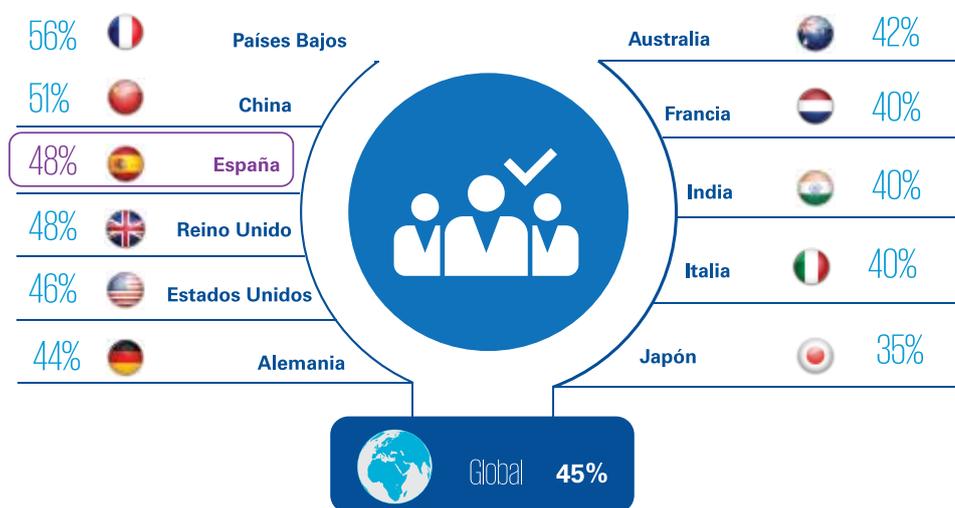
Cambios generacionales

Para gestionar el crecimiento a largo plazo, las organizaciones necesitan apelar a los consumidores del futuro. A las futuras generaciones. Los *millennials* son un segmento de peso, con una capacidad de compra nada despreciable, pero que se relacionan con las marcas de una forma distinta a como lo hacían las anteriores generaciones. Y las empresas necesitan asegurarse de que actúan en sintonía, que están sincronizadas.

Preguntados por los desafíos empresariales que les generan los *millennials*, en España destacan, sobre todo, la necesidad de contar con líderes seniors que puedan entenderse mejor con estos jóvenes, nacidos entre 1980 y 2000. También es clave comprender que las necesidades de los *millennials* son diferentes de las de los clientes más tradicionales (así lo apunta el 48% de los CEOs españoles y 45% de los globales) y establecer nuevas vías para entablar relación con ellos, sobre todo a través de los canales digitales. Un 32% apunta también el desafío de reposicionar la marca para atraer a las jóvenes generaciones.

Gráfico 6

CEOs que ven como un desafío comprender que las necesidades de los Millennials son diferentes de las de los clientes tradicionales.



Actualmente, el 56% de los CEOs españoles (52% globales) cree que está cumpliendo con las expectativas de los clientes sobre experiencias personalizadas. Sólo un 14% (23% en global) cree está superando esas expectativas y un 30% (25% en global) cree estar por debajo.

Ganarse a las nuevas generaciones

Para hacerse una visión más clara y precisa de las motivaciones de los *millennials* y de la forma en que toman sus decisiones, los CEOs deben escuchar. A esta generación de jóvenes les gusta sentir que su voz se tiene en cuenta y que las empresas con las

que tratan comparten sus valores. La misión, el propósito empresarial, es clave para los *millennials*.

Comprender a las nuevas generaciones también tiene que ver con la empatía con los valores que consideran importantes, como la sostenibilidad. “Los *millennials* a menudo tienen una filosofía clara sobre esto. Realmente quieren hacer algo significativo con sus vidas. Quieren hacer cosas que tengan impacto, y ven la sostenibilidad como algo clave. Solo seguirás teniendo éxito si adaptas tu compañía y la haces a prueba de futuro” dice Feike Sijbesma, CEO de la compañía global

Entender que las necesidades de los millennials son diferentes a las de los clientes tradicionales es un desafío.

El 32% de los CEOs españoles cree que debe reposicionar su marca para atraer a los millennials.

Los datos de los diferentes países analizados en la encuesta de nuestro *CEO Outlook* muestran a las compañías holandesas como las más sensibilizadas sobre los desafíos que supone la comprensión de los *millennials*. Las empresas japonesas, en cambio, parecen las menos sensibilizadas. España se encuentra alineada con los puestos más altos.

Las organizaciones que sepan escuchar a los *millennials* contarán con su beneplácito. Pero para eso primero hay que entender su forma de pensar y de comportarse. Plantearse cuáles son los valores corporativos y de marca y preguntarse si éstos están realmente alineados con los valores de los *millennials* y de las siguientes generaciones.

Aun reconociendo el creciente peso de los *millennials*, no hay que caer en falsos mitos.

“Durante la Gran Recesión, el tráfico en Estados Unidos no creció al ritmo habitual. Sin embargo, datos recientes muestran que esta reducción fue un efecto temporal de la crisis en el empleo de los *millennials* y que el cambio en el comportamiento de sus hábitos de viaje no fue significativo. De hecho, los *millennials* son ahora el segmento que más rápido está creciendo en la adquisición de vehículos en Estados Unidos”, dice Enrique Díaz-Rato, CEO de la compañía española de infraestructuras Cintra.



“

Los millennials tienen una filosofía muy clara. Realmente quieren hacer algo significativo con sus vidas. ”

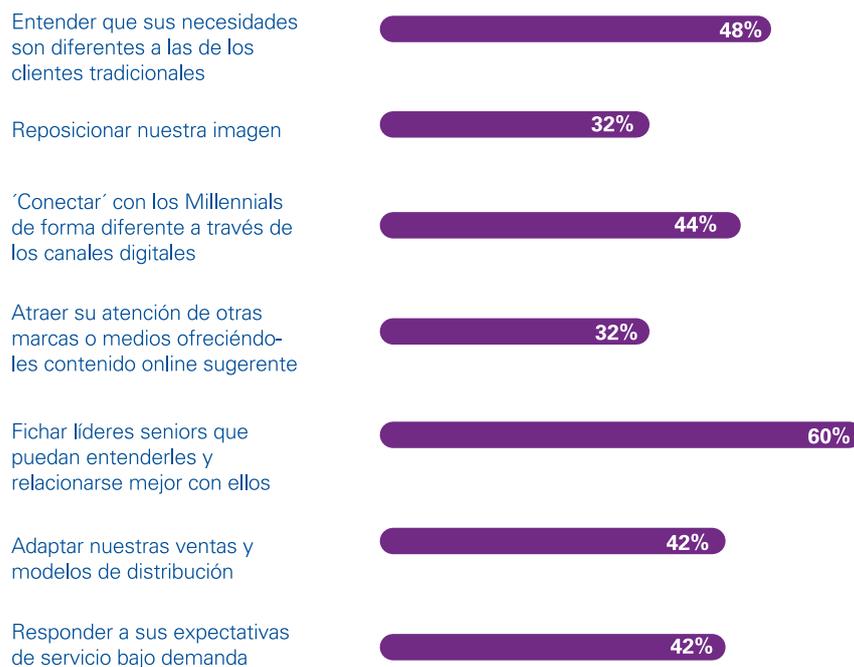
Feike Sijbesma, CEO.
ROYAL DSM

Gráfico 7

¿Cuáles considera los mayores desafíos para su organización a la hora de responder a las demandas de los Millennials?



España



Fichar líderes seniors que se puedan entender y relacionar con los millennials es un desafío para el 60% de los CEOs españoles.

Crecimiento realista

En general, los CEOs globales se muestran muy optimistas y confiados sobre la marcha de la economía global, de su propio sector y de la empresa en los próximos tres años.

El 56% de los CEOs españoles ve con optimismo la evolución de la economía global.

“Tenemos muy buenas noticias sobre el crecimiento global. La última vez que miré [los datos] solo había un par de países en el mundo que no esperaban crecer este año. Hacía tiempo que no veíamos un crecimiento sincronizado como éste”, dice Fernando A. González, CEO de CEMEX, la compañía global de materiales para la construcción.

La confianza que muestran los CEOs globales es muy elevada gracias, en gran medida, a la buena marcha de la economía global y su contagio al resto de economías regionales. El 67% de los consejeros delegados globales se muestra confiado sobre la evolución de la economía global, dos puntos más que en 2017. Los países más optimistas sobre la economía global son India, Japón, Reino Unido, China y Australia.

Respecto a las perspectivas sobre su propio sector, la mejora de la confianza de los CEOs globales

es todavía más llamativa: sube desde el 69% del año pasado hasta el 78% de esta edición, nueve puntos más. Por sectores, los que muestran más optimismo sobre un horizonte temporal a tres años son Ciencias de la Salud, Automoción, Seguros, Telecomunicaciones y Gestión de Activos.

Moderado optimismo

En España, el optimismo es más moderado. El 56% de los CEOs españoles confía en economía global en los próximos tres años y el 62% confía en la marcha del país. Este menor optimismo en España no es un caso aislado. También se observan menores niveles de confianza en otros países de Europa en los que han vivido cierta tensión o incertidumbre política en los últimos 12-18 meses como es el caso de Reino Unido, Alemania e Italia.

“

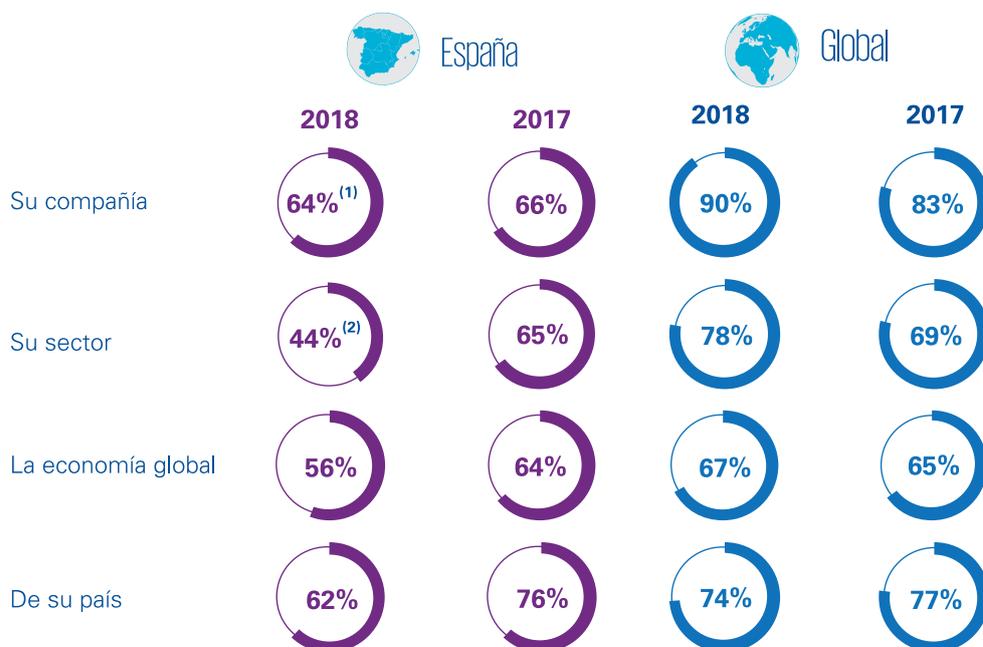
Tenemos muy buenas noticias sobre el crecimiento global. ”

Fernando A. González, CEO.
CEMEX



Gráfico 8

CEOs que se muestran confiados sobre la evolución en los próximos tres años de...



⁽¹⁾ El 64% corresponde a los CEOs que se muestran confiados. Sólo un 2% dice no estar confiado. El resto, 34%, opta por una posición neutra.

⁽²⁾ El 44% corresponde a los CEOs que se muestran confiados. Sólo un 2% dice no estar confiado. El resto, 54%, opta por una posición neutra.

Solo un 2% de los CEOs españoles mira con pesimismo el futuro de su empresa en los próximos tres años.

Lo que muestra más solidez es la confianza en la marcha de sus propias compañías, es decir, aquello que corresponde a la gestión de los consejeros delegados. A nivel global, el 90% de los CEOs mira con optimismo la evolución de su empresa en el trienio 2018-2020, porcentaje que en el caso de España es del 64%, apenas dos décimas menos que en la anterior edición de este informe. Es importante precisar que entre los CEOs españoles, solo un 2% dice no mirar con confianza el futuro de su empresa. Otro elevado porcentaje (34%) optó por la opción "neutro", ni confiado ni desconfiado. Lo mismo ocurre en los datos sobre la confianza sobre su sector: un 44% se muestra confiado; un 2%, lo contrario, y un 54% se inclinó por la opción "neutro". En los datos de los CEOs globales no hubo porcentajes tan elevados que optarán por la opción "neutro" distorsionando los datos como en el caso de España.

Dosis de pragmatismo

El optimismo sobre el entorno macroeconómico no se traduce en ambiciosos objetivos de crecimiento empresarial. Al contrario, la mayoría de los CEOs (55% a nivel global y 56% en España) anticipa un incremento anual de los ingresos inferior al 2% en el periodo 2018-2020. Solo un 4% de los directivos españoles (2% globales) prevé un aumento del 5% al 10%.

Esta cautela se debe tanto a los riesgos antes mencionados como a las propias dificultades que tiene gestionar el crecimiento empresarial desde nuevos modelos de negocio, con un enfoque más digital. A medida que los productos y servicios tradicionales van quedando obsoletos, los directivos tienen que conseguir hacer relevante su cartera de productos en la era digital. Y lleva su tiempo reemplazar vías de ingresos tradicionales por otras nuevas. Además, el éxito de las nuevas iniciativas digitales aflora con menor intensidad y más retraso en la línea de ingresos que en otros indicadores como el *engagement* con los clientes.

Gráfico 9

¿Qué crecimiento anual espera de sus ingresos en los próximos tres años?

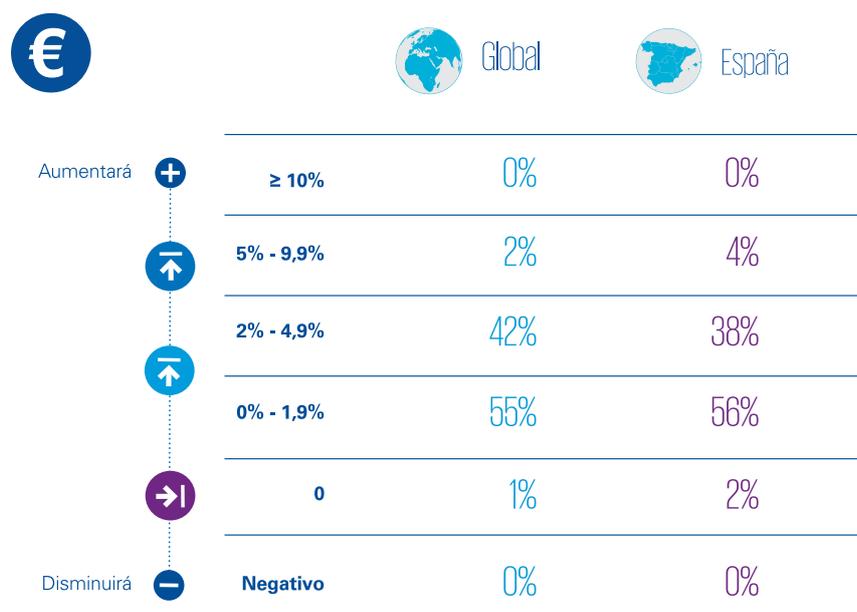
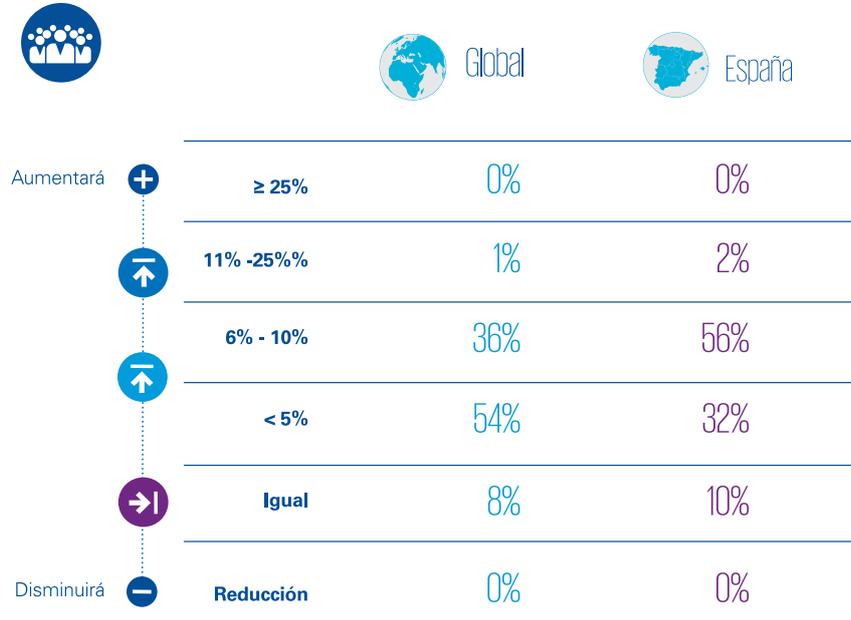


Gráfico 10

¿Qué crecimiento anual espera de su plantilla en los próximos tres años?



La mitad de los directivos españoles prevé aumentar la plantilla en una banda del 6%-10%.

Buscando nuevas habilidades

Una diferencia reseñable entre las proyecciones de los CEOs globales y los españoles es el mayor interés de estos últimos por la contratación de nuevo personal en los próximos tres años. Mientras los directivos globales se muestran moderados –el 54% prevé aumentar la plantilla menos de un 5%–, en España un porcentaje similar (56%) apuesta por la siguiente horquilla: crecimiento del 6-10%.

Las necesidades de contratación están ligadas a la transformación digital. De hecho, el 54% reconoce estar contratando nuevo talento al margen de los objetivos de crecimiento futuro. Los científicos de datos son el perfil más valorado para apoyar el crecimiento futuro, según el 56% de los directivos españoles.

Además de contratar nuevos perfiles, los CEOs deben buscar un equilibrio entre la formación del personal existente actualmente y el nuevo talento. “Nuestros clientes están teniendo que reinventar sus modelos de negocio actuales utilizando tecnología digital, con lo que estarán automatizando y aplicando Inteligencia Artificial a sus soluciones tradicionales,” dice Duncan Tait, responsable de la región de América y EMAIA de la compañía japonesa Fujitsu, el quinto mayor proveedor de servicios de IT del mundo. “Los líderes empresariales necesitan armar su fuerza laboral para la nueva era de las máquinas de Inteligencia Artificial y aumentar la automatización. Tenemos que enfrentarnos al hecho de que ambas tecnologías tendrán un impacto significativo en la forma en que trabajamos, así que, reinventemos nuestra mano de obra”, añade el directivo de Fujitsu.

“

Nuestros clientes están teniendo que reinventar sus modelos de negocio utilizando tecnología digital, con lo que estarán automatizando y aplicando Inteligencia Artificial a sus soluciones tradicionales.”

”

Ducan Tait, Responsable de la región de América & EMAIA. Fujitsu

Moderado apetito por M&A

A la hora de dirigir el crecimiento futuro, los CEOs no piensan exclusivamente en términos de crecimiento orgánico. Al contrario. El 76% de los directivos españoles espera crecer gracias a otro tipo de fórmulas, entre las que destacan, sobre todo, las alianzas con terceros, pero también las operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A en sus siglas en inglés). Un tercio de los que piensa en operaciones de M&A se declara de “apetito alto” y otro 58%, “moderado”. Las tres

razones de más peso que aducen para embarcarse en fusiones o adquisiciones son: eliminar a un competidor, reducir costes para conseguir economías de escala y diversificar y transformar el negocio.

En sus objetivos de expansión internacional, los CEOs españoles siguen mirando a los mercados emergentes, especialmente América Latina y Europa del Este. Sólo un 32% apunta como objetivo mercados desarrollados.

Gráfico 11

¿Qué estrategia considera más importante para conseguir sus objetivos de crecimiento en los próximos tres años?



El 76% de los CEOs españoles apuesta por el crecimiento inorgánico, sobre todo mediante alianzas.

La cruzada digital

Los CEOs son muy optimistas sobre las posibilidades que abre la transformación digital. Casi el 100% de los directivos (96% de los españoles y 95% de los mundiales) concibe la disrupción tecnológica como una oportunidad más que como una amenaza.

El 60% de los CEOs españoles se siente personalmente preparado para liderar la transformación.

Todos los países analizados muestran tasas superiores al 90% aunque, al mismo tiempo, reconocen que necesitan mejorar la forma en que la monitorizan la disrupción del mercado. Así lo apunta el 56% de los CEOs españoles.

Para ganar la batalla digital, los CEOs están implicándose personalmente, liderando la transformación digital de sus organizaciones. El 60% de los CEOs españoles (71% globales) se declara preparado para abordar la radical transformación del modelo operativo que requiere el futuro. Adoptan y reconocen el poder de los datos para ofrecer una experiencia más personalizada a los clientes. Abordan nuevas tecnologías como la robotización -*Robotic Process Automation* (RPA)- la Inteligencia Artificial y el Internet de las Cosas (IoT en

sus siglas en inglés) para mejorar la eficiencia y las capacidades operativas e innovadoras de su negocio. Y están planificando la preparación del personal para la nueva era de máquinas inteligentes. La transformación digital no se puede entender sin la tecnología y al contrario. Hoy empresa y tecnología están entrelazadas. "En los viejos tiempos, tenías negocios y colocabas la tecnología encima. Hoy en día, una empresa es tecnología y todo lo que hacemos y lo que hace la compañía tiene tecnología a su alrededor. Lo que distingue a las compañías realmente digitalizadas de las que no es la forma de hacer esta integración tecnológica más efectiva y eficiente", dice Susan Story, presidente y CEO de American Water, la mayor compañía americana cotizada en gestión de agua y saneamientos.

Gráfico 12

CEOs que creen que en los próximos tres años deben mejorar la monitorización de la disrupción del mercado

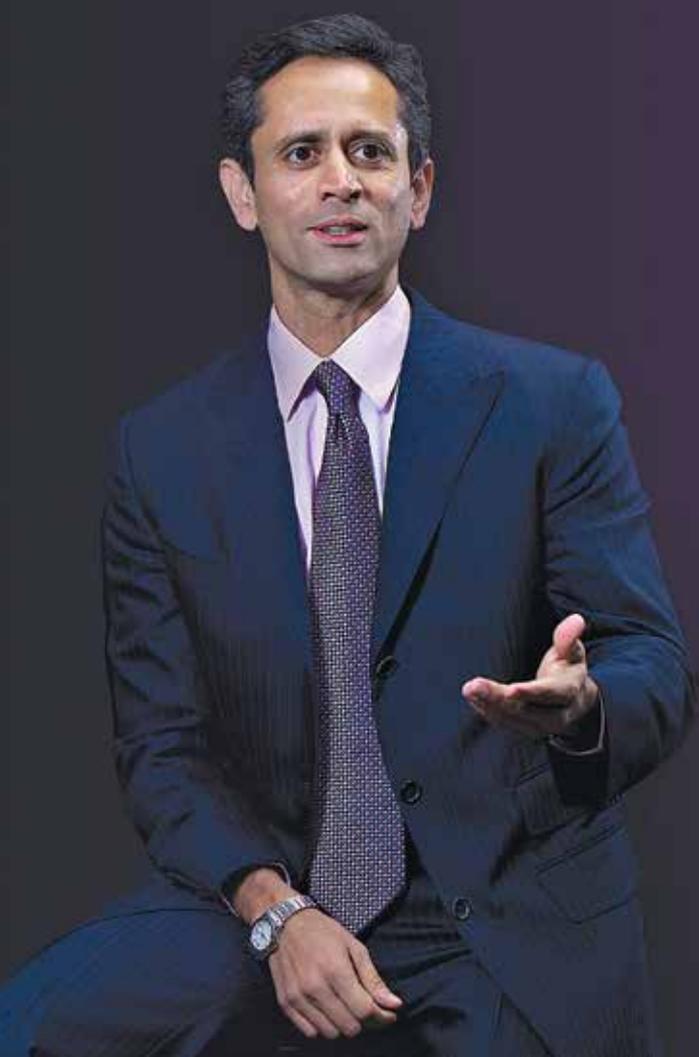


“

Hoy, la empresa es tecnología y todo lo que hacemos tiene tecnología entrelazada alrededor. ”

Susan Story, presidente y CEO.
American Water





“

Existe un desafío para alinear las culturas y las velocidades de las grandes empresas con las de las *start-ups*.”

Vinod Kumar

Director General y CEO.

Tata Communications

Gestionar las expectativas sobre el ROI de la transformación digital, un reto importante.

El retorno digital

La transformación digital, como cualquier otra inversión, requiere obtener resultados tangibles, un claro retorno de la inversión (ROI). Pero medir estos retornos no es sencillo. “El mayor reto para obtener un retorno de la inversión tecnológica es adoptarla. Una vez que ya cuentas con la tecnología, tu gente y tus procesos tienen que evolucionar para obtener realmente ventajas. Pero generalmente hay un efecto de retraso, por lo que la adopción tiende a ser más lenta de lo planeado”, dice Vinod Kumar, Director General y CEO de Tata Communications.

Los retornos son difíciles de medir, no llegan de inmediato y, a menudo, parecen abrumadores, dice el 90% de

los consejeros delegados españoles (65% globales). En general, la mayoría espera alcanzar un ROI significativo de las inversiones en transformación digital en un horizonte de 1-3 años. Así lo apunta el 72% de los CEOs españoles (57% globales). Un 18% de los directivos españoles (29% globales) espera obtener rendimientos en 12 meses.

A este respecto, los CEOs deberán gestionar las expectativas que tienen los *stakeholders*, especialmente con el consejo de administración, que tiene unas expectativas poco razonables, según el 62% de los CEOs españoles (51% globales). El consejo y el resto de *stakeholders* deben entender que la transformación digital es un proyecto a largo plazo sin resultados inmediatos.

El 72% de los CEOs españoles espera obtener un ROI de la transformación digital de 1 a 3 años.

Gráfico 13

¿En qué periodo de tiempo espera un retorno (ROI) significativo de las inversiones en transformación digital?

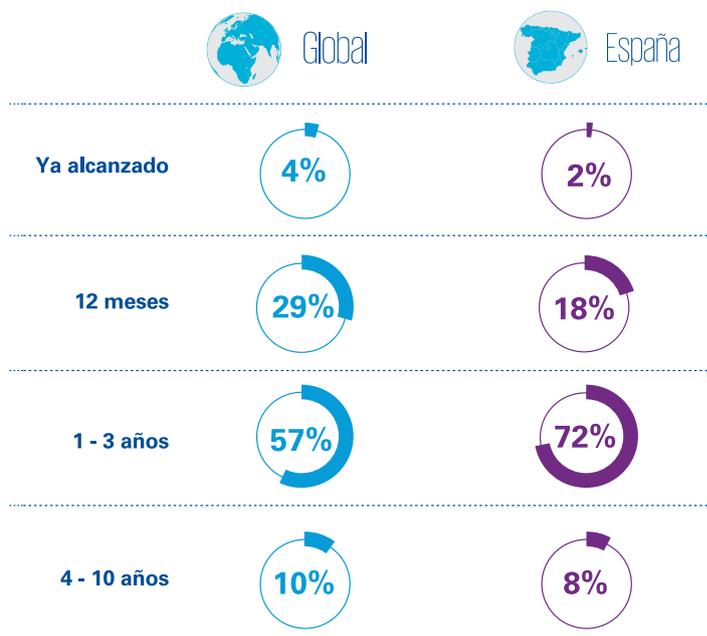
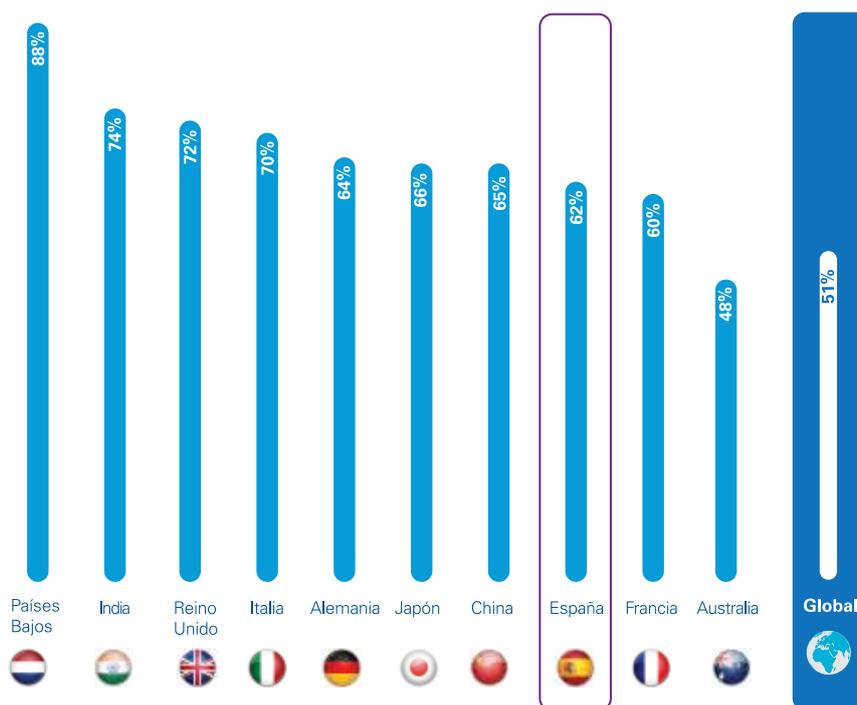


Gráfico 14

Mi consejo de administración tiene unas expectativas poco razonables sobre el ROI de las inversiones relacionadas con la transformación digital



El 68% de los CEOs españoles cree que la robotización creará más empleos de los que destruya.

La transformación digital requiere flexibilidad, prueba error, paciencia y otra forma de pensar. Otro enfoque.

“La transformación digital va mucho más allá de la simple adopción de nuevas tecnologías: éstas deben ir acompañadas de un cambio profundo en

los modelos de negocio y en la cultura de la compañía para lograr un retorno tangible de la inversión necesaria”, dice Alberto Martín Rivals, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.



La transformación digital va mucho más allá de la simple adopción de nuevas tecnologías: éstas deben ir acompañadas de un cambio profundo en los modelos de negocio y en la cultura de la compañía para lograr un retorno tangible de la inversión necesaria.



Alberto Martín Rivals,
socio responsable de Management Consulting de KPMG en España

Robots conviviendo con empleados

A la par que dirigen el proceso de transformación digital, los CEOs están reconfigurando sus plantillas para el futuro, un futuro en el que las personas trabajarán conjuntamente con los robots inteligentes.

“Las personas seguirán desempeñando trabajos y actividades que requieren capacidades humanas como las artes, las empresas sociales y de entretenimiento, ventas y marketing, donde las personas apelan al corazón de la gente. Pero creo que casi todos los profesionales menos cualificados (*blue-collar workers*) serán reemplazados por robots (*metal-collar workers*) equipados con inteligencia y superinteligencia. Ya no hay robots sin cerebro, como en el pasado, ahora todos son robots inteligentes”, dice Masayoshi Son, presidente y CEO del grupo japonés SoftBank Group Corp.

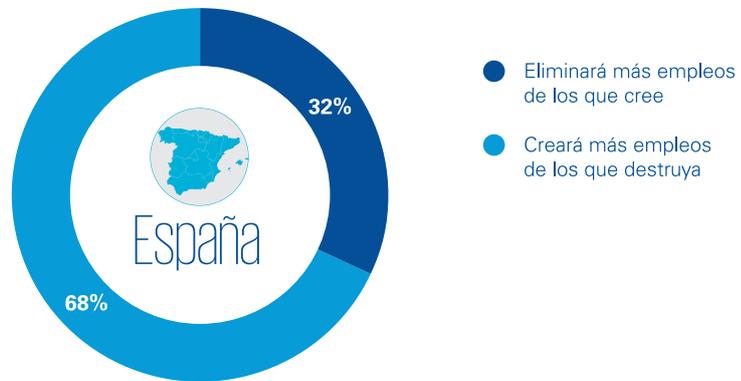
Frente a quienes temen una fuerte destrucción de empleo con la llegada de los robots, los CEOs son positivos: un 68% de los consejeros delegados españoles (62% globales) cree que tanto la automatización o RPA como la Inteligencia Artificial crearán más empleos de los que destruya. Todos los países analizados muestran porcentajes similares.

Sobre la adopción de tecnologías cognitivas, las empresas españolas están empezando a probarlas. El 52% de los CEOs españoles señala que ha iniciado pequeños pilotos de Inteligencia Artificial y otro 46% ha iniciado una implementación limitada en algunos procesos.

Las nuevas tecnologías permitirán a los empleados hacer más con menos y tener trabajos más interesantes y menos rutinarios. El proceso de reconversión de profesionales y la adopción de las tareas más rutinarias por parte de los robots requerirá de una buena estrategia de comunicación a toda la plantilla, con claridad y honestidad.

Gráfico 15

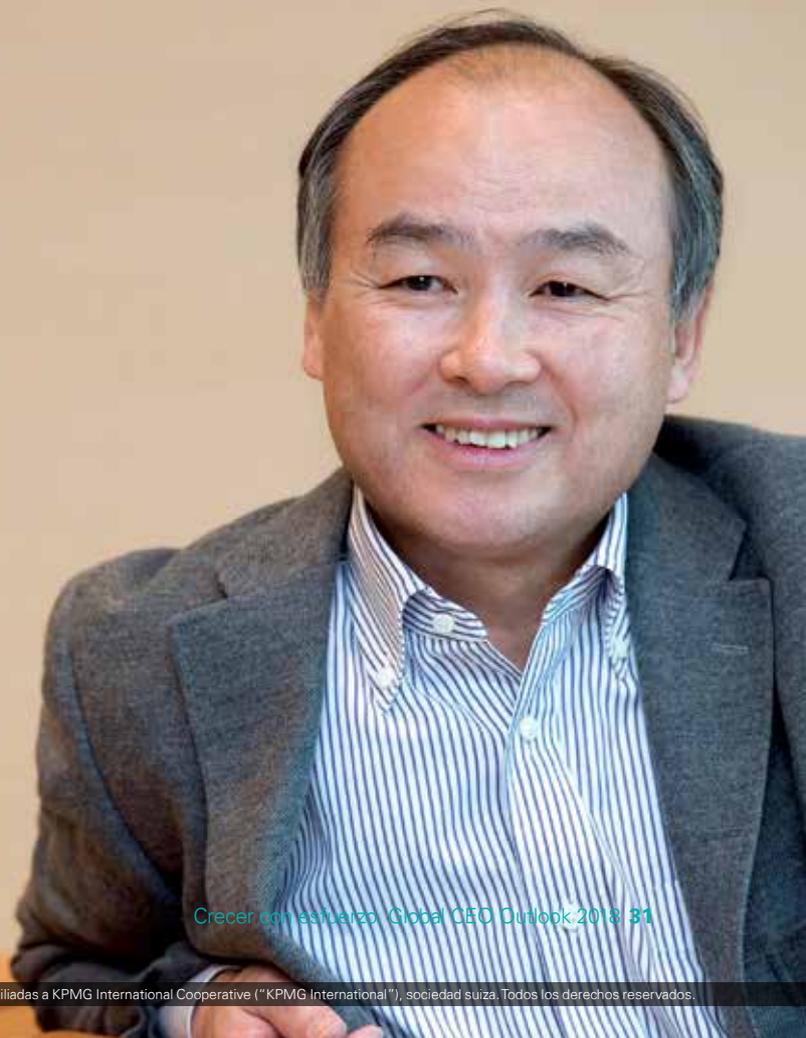
¿Cuál cree que será el impacto más probable de la Inteligencia Artificial y la robótica en los próximos tres años en su organización?



“

Creo que casi todos los obreros serán reemplazados por empleados de metal. ”

Masayoshi Son,
Presidente y CEO.
Softbank Group Corp



Instinto versus datos

Con nuevas tecnologías que no paran de fluir y unos clientes cuyas demandas cambian constantemente, los CEOs saben que es crítico actuar con agilidad. Porque el éxito y el fracaso llegan ahora mucho más rápidamente. Ya no es válido el dicho de “preparen, apunten, fuego”. Hay que estar preparados, apuntando y disparando todo el tiempo para lograr avanzar.

¿Intuición o datos?

Un elemento clave para ganar en agilidad son los datos.

La analítica de datos está cambiando la forma en que los CEOs y el resto de directivos empresariales toman las decisiones. El proceso será cada vez más sofisticado a medida que se haga uso de otras técnicas de Inteligencia Artificial más avanzadas como *Deep Learning*.

Eso no quiere decir que los máximos directivos hayan dejado a un lado su propia intuición y experiencia a la hora de tomar decisiones. El 64% de los CEOs españoles (67% a nivel global) reconoce que en decisiones críticas que han tomado en los últimos tres años han pasado por

alto los *insights* que procedían de los modelos de *Data & Analytics* o basados en computadoras porque contradecían lo que su propia experiencia o intuición les estaba indicando.

En general, los directivos son todavía escépticos sobre las capacidades predictivas de la analítica de datos. En España, el 82% de los CEOs (51% a nivel global) confía más en la exactitud de los datos históricos que en la analítica predictiva, aunque en realidad ésta se basa en datos históricos y la Inteligencia Artificial, en un entrenamiento sofisticado. Solo en Estados Unidos declaran confiar más en la analítica predictiva, que intenta anticipar el futuro analizando el patrón de comportamiento del pasado.



“

Comprender de dónde vienen los datos es crucial para nosotros. ”

Enrique Díaz-Rato, CEO.
Cintra

El 82% de los CEOs españoles confía más en los datos históricos que en la analítica predictiva.

“La cuestión no es elegir entre intuición, experiencia y datos. Sino apoyarse en los datos y ser conscientes de que, con un futuro impredecible y complejo, no siempre habrá experiencia o intuición personal con la que contrastar. Y los datos están ahí, a nuestra disposición, para detectar problemas que el ojo humano sería incapaz y aportar soluciones y argumentos para una toma de decisiones correcta”, dice Eva García San Luis, socia responsable de *Data & Analytics* de KPMG en España.

Pero para que la analítica funcione hay que utilizar los datos y los algoritmos correctos. “Entender

de dónde vienen los datos es crucial. Hemos visto *insights* que serían muy poderosos si la muestra analizada fuera representativa de nuestra base de clientes, pero no fue así. Uno puede verse fascinado por el nivel de granularidad que se puede obtener sobre el comportamiento de los clientes con una determinada aplicación (app), pero la pregunta es ¿los usuarios de esta app son representativos de toda la población para la que un proyecto se ha diseñado? Uno puede llegar a conclusiones erróneas si simplemente sigue los datos a ciegas”, dice Enrique Díaz-Rato, CEO de Cintra.

“

La cuestión no es elegir entre intuición, experiencia y datos. Sino apoyarse en los datos y ser conscientes de que, con un futuro impredecible y complejo, no siempre habrá experiencia o intuición personal con la que contrastar. Y los datos están ahí, a nuestra disposición, para detectar problemas que el ojo humano sería incapaz y aportar soluciones y argumentos para una toma de decisiones correcta.

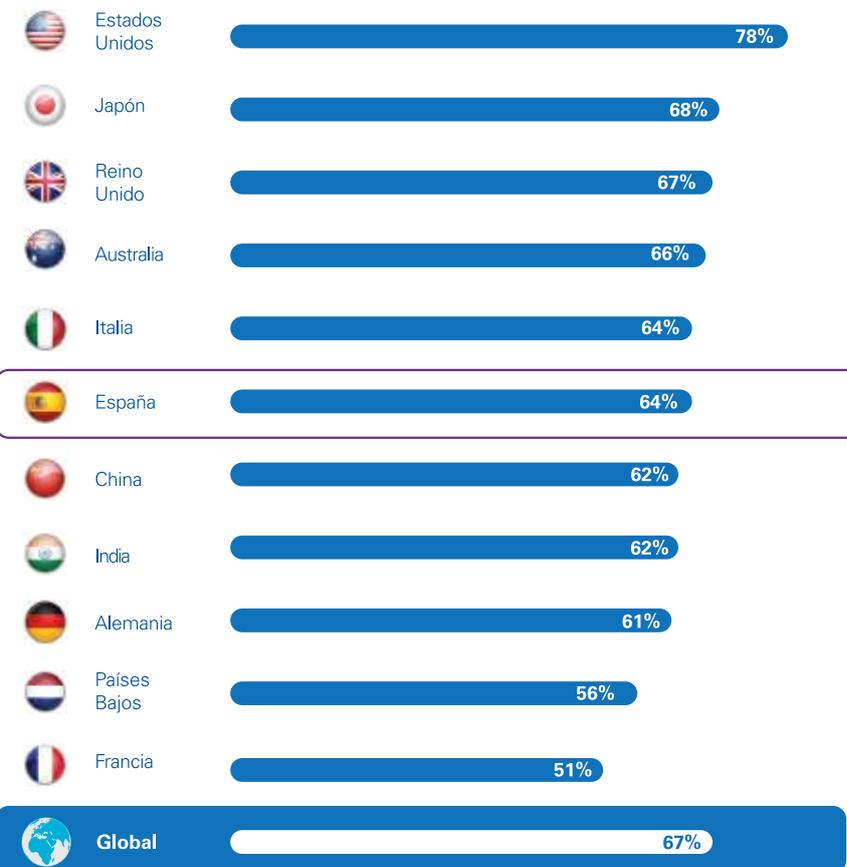
”

Eva García San Luis,
socia responsable de Data & Analytics
de KPMG en España

Los máximos ejecutivos confían más en su intuición que en los insights de los datos.

Gráfico 16

CEOs que reconocen que, en decisiones críticas recientes, han obviado la información proporcionada por las herramientas de analítica de datos porque chocaban con su propia experiencia o intuición.



7 de cada 10 directivos ve las alianzas como el mejor camino para dotarse de agilidad.

Ecosistemas empresariales

Para ganar más agilidad y, al mismo tiempo, acelerar la innovación, las organizaciones también están creando sus propios ecosistemas empresariales mediante alianzas con terceros innovadores. El 58% de los CEOs españoles (53% globales) se plantea colaborar con *start-ups* innovadoras en los próximos tres años; el 74% contempla una alianza con proveedores externos de tecnología cloud y el 62% proyecta crear una incubadora para *start-ups*.

Siete de cada diez ejecutivos españoles ve las alianzas como el mejor camino para dotarse de agilidad.

Pero la mera creación de plataformas de *start-ups* no es garantía de éxito. Los ecosistemas empresariales

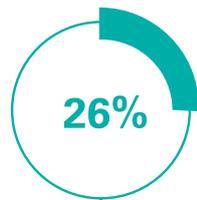
deben enfocarse en la creación de valor para las partes. Y las barreras culturales pueden ser un obstáculo. "Existe un desafío en la alineación de las culturas y las velocidades de las grandes empresas con las *start-ups*. Las grandes tienden a reservarse la tarta para ellas mientras que las *start-ups* necesitan trabajar con varios *players* para probar su tecnología y sus conceptos. Hay discrepancia sobre las expectativas", dice el ejecutivo de Tata Communications. De hecho, el 68% de los CEOs españoles reconoce que la falta de encaje cultural les llevó a replantearse alianzas que tenían sobre la mesa. Aunque actualmente, muchos ven en la colaboración y la creación de ecosistemas la respuesta a algunas necesidades que las fusiones no siempre resuelven.

Gráfico 17

¿Cuál diría que es la mayor barrera para extraer valor de las alianzas?



España



Nuestros procesos de aprovisionamiento son largos y complejos



La dificultad de compartir con seguridad datos con terceros



Los desafíos que supone medir el ROI de esa alianza



La inquietud por compartir datos sensibles comercialmente



Nuestros sistemas de IT son incompatibles con la agilidad de las *start-ups*

Conclusiones

Con el viento en contra

Los CEOs operan en un mundo conectado y de constante cambio. Esperar y ver ya no es una opción. Los máximos ejecutivos deben actuar con liderazgo en cuestiones como la ciberseguridad, especialmente las vulnerabilidades que puedan surgir en sus ecosistemas empresariales de socios o proveedores. Y deben introducir la geopolítica en la agenda, para comprender el riesgo que ésta puede generar en sus finanzas, negocios y modelos operativos. Para afianzar el crecimiento futuro, deben estar atentos a los cambios demográficos, a los gustos y necesidades de las nuevas generaciones.



Crecimiento realista

La confianza de los CEOs sobre la situación macroeconómica es positiva, aunque en España la incertidumbre política ha dejado su huella al igual que en otros países de Europa. No obstante, las proyecciones que hacen los directivos sobre los ingresos en los próximos tres años son moderadas y reflejan altas dosis de pragmatismo, cautela y conciencia plena de que hay muchos riesgos por gestionar y que lleva tiempo reemplazar los ingresos tradicionales por otros nuevos. Los CEOs están desempeñando un papel activo para impulsar la innovación dentro de sus organizaciones.



La cruzada digital

Los máximos ejecutivos empresariales se están implicando personal y directamente en dirigir el proceso de transformación digital. Para garantizar que esta estrategia no descarrile por la presión de presentar resultados a corto plazo, los CEOs deben gestionar las expectativas de los diferentes *stakeholders*, incluido el propio consejo de administración. Aprovechar al máximo los datos es un elemento crítico de la estrategia de crecimiento, pero también es clave actuar con ética y transparencia en la gestión de los datos de clientes. Los CEOs necesitan liderar la transición de sus profesionales a un mundo en el que la Inteligencia Artificial y la robotización irán adoptando las tareas más rutinarias y deberán explicarlo de manera clara y sincera a la plantilla.



Instinto frente a datos

En un mundo de constante cambio, la agilidad de respuesta es clave. Para dotarse de esa agilidad, muchas organizaciones están creando redes de innovación o ecosistemas empresariales mediante alianzas con terceros. Pero estas alianzas no son tan sencillas como parece para extraer el retorno que se busca: los CEOs necesitan encontrar la forma de superar las barreras detectadas en esta vía de crecimiento, como son las diferencias culturales. La agilidad también se consigue detectando nuevas oportunidades y utilizando de forma efectiva sofisticadas técnicas de analítica de datos, tanto predictiva como prescriptiva. Los CEOs que logren combinar su experiencia e intuición con los *insights* que aporta el *Data & Analytics* conseguirán mejores resultados en su empresa.

Metodología y muestra



Chief Executive Officers (CEOs)

1.300

Países



España

Chief Executive Officers (CEOs)

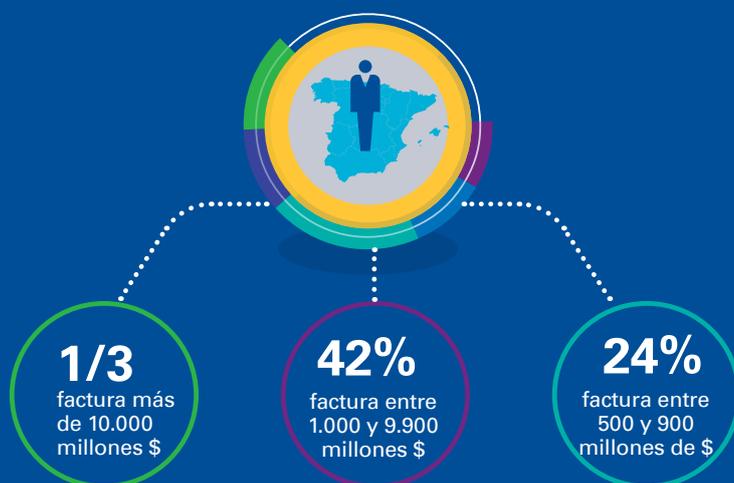


50

Sectores



12



[kpmg.es](https://www.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.

© 2018 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.