



KPMG 2021 CEO Outlook

Adaptación, personas y propósito

Edición España
Septiembre 2021

#CEOoutlook





Vuelta al optimismo ante un futuro prometedor

Me complace presentar la séptima edición del Global CEO Outlook, que toma el pulso a los primeros ejecutivos a nivel global y supone un excelente termómetro de la estrategia de las compañías en un periodo especialmente relevante. Este año hemos consultado a 1.325 CEO de las mayores compañías del mundo, 50 de ellas españolas, por sus perspectivas de crecimiento y contratación, sus prioridades estratégicas y los mayores retos a los que se enfrentan. Y las conclusiones no pueden ser más interesantes.

Si hay una palabra que define la visión de los primeros ejecutivos es el optimismo. Tras un periodo complejo y desafiante, en el que el foco de la estrategia era la respuesta con agilidad a la urgencia que imponía el presente, los CEO vuelven a mirar hacia el futuro. Y lo hacen con confianza en el crecimiento de sus organizaciones y de la economía a niveles anteriores a los de la irrupción de la pandemia, respaldados por las previsiones de expansión de los principales organismos económicos tanto nacionales como internacionales.

Esta visión optimista, que se refleja en todos los datos analizados en este informe, cobra especial relevancia en las estrategias de expansión. Los primeros ejecutivos se muestran decididos a aprovechar las oportunidades que brinda el actual entorno, a no quedarse atrás, y apuestan por la búsqueda de joint ventures, alianzas estratégicas y oportunidades en M&A. También prevén aumentar sus plantillas, ya que el talento continúa siendo el activo clave de las organizaciones.

La tecnología, como no puede ser de otra forma, ocupa un lugar sustancial en la agenda de los principales directivos. Muchos de los comportamientos adquiridos en el último año por los consumidores han venido para quedarse, y la necesidad de desarrollar servicios y soluciones innovadores requieren estar al día de las nuevas tecnologías.

De este modo, los aspectos vinculados a la operativa de la compañía vuelven a ser prioridad, especialmente los que tienen que ver con la transformación digital.

Además, los primeros ejecutivos españoles que han participado en la encuesta señalan la irrupción tecnológica y la ciberseguridad como principales amenazas para el crecimiento en los próximos tres años. Tan relevante es invertir en nuevas tecnologías como garantizar la protección de la organización ante posibles ciberincidentes.

Además de una apuesta estratégica por el crecimiento, los CEO se muestran conscientes del mayor escrutinio de los grupos de interés hacia cuestiones como la sostenibilidad o la aportación de las organizaciones a la sociedad. Las cuestiones ESG, que ya ocupaban un lugar prioritario en la agenda de los directivos, escalan posiciones y se integran en los planes de recuperación y crecimiento a largo plazo. Asimismo, reconocen la envergadura del reto climático, ámbito en el que reclaman una mayor colaboración público-privada para alcanzar el objetivo cero emisiones.

Además, los primeros ejecutivos apuestan por el fortalecimiento de los valores y el propósito de sus compañías y su integración en todas las decisiones de negocio, convirtiéndose así en el eje vertebrador de la estrategia para incrementar su resiliencia y solidez. En definitiva, las reflexiones que en este informe se plasman marcan las principales líneas de actuación de los CEO en su afán por crecer y generar confianza entre sus grupos de interés, toda una lección de transformación, afán de superación y foco en las personas.

Quisiera agradecer a todos los CEO su contribución para la realización de este informe que nos permite conocer de primera mano los desafíos y oportunidades a los que nos enfrentamos en esta nueva era y en la que, como responsables máximos de sus organizaciones, tienen la responsabilidad de garantizar un crecimiento que repercuta de forma positiva en la economía y en la sociedad.

Juan José Cano

Presidente de KPMG en España



Índice

Datos clave

Este informe ofrece una visión única y diferencial sobre los efectos de la COVID-19 en el entorno corporativo y sobre las perspectivas de recuperación económica.

Desde el inicio de la pandemia, KPMG ha encuestado en tres ocasiones a los líderes de las principales compañías del mundo con el objetivo de conocer sus previsiones empresariales y económicas: en los meses de julio y agosto de 2020 y entre enero y febrero de 2021. En la tercera encuesta, que tuvo lugar entre los meses de julio y agosto de 2021 y cuyos resultados son la base de este informe, han participado 1.325 CEO, 50 de ellos españoles.

Las conclusiones más relevantes inciden en cómo los CEO responden a la realidad actual, sitúan a las personas en el centro de las estrategias y guían sus acciones a través del propósito para hacer crecer sus organizaciones y fortalecerlas:

Los CEO se muestran optimistas: anticipan un crecimiento de la economía robusto y prevén aumentar el tamaño de sus compañías a través de adquisiciones y otras operaciones de crecimiento no orgánico.

Los CEO españoles continúan poniendo especial énfasis en liderar a través del propósito y **ponen el foco en la transformación digital de sus compañías**, al tiempo que mejoran las habilidades de sus trabajadores en el nuevo mercado laboral.

Ante el mayor escrutinio social, **las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de aumentar su inversión en cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG)**, manteniéndose fieles a su propósito.

Al tiempo que las personas vuelven a sus lugares de trabajo, los planes para reducir el tamaño de las oficinas se atenúan. **Los CEO españoles reconocen que la flexibilidad será clave para atraer talento y potenciar el crecimiento.**

En la encuesta de este año se distinguen tres temas clave:

El camino hacia la reinención

A pesar de que se mantienen cierta incertidumbre y volatilidad, los CEO se muestran seguros y optimistas sobre las perspectivas de crecimiento, sienten una gran conexión con su propósito y buscan impulsar la expansión de sus negocios.

Un propósito que genere confianza

Los CEO están reforzando su estrategia ESG, conscientes de la necesidad de contribuir a superar los retos comunes, así como del mayor escrutinio social sobre su actividad.

Agilidad digital

El impulso que están imprimiendo los CEO a los planes de digitalización se refleja en los cambios en el entorno laboral y en la mayor participación de sus empresas en ecosistemas digitales.

Datos clave

El camino hacia la reinversión

— Repunte del crecimiento

Un 80% de los CEO españoles anticipa que la economía nacional crecerá en los próximos tres años.

En general, la confianza se recupera, a pesar de que los efectos de la variante Delta están ralentizando el regreso a la normalidad.

— Liderar con propósito

Mientras que la sociedad espera que los líderes contribuyan al progreso de los principales desafíos sociales, el 58% de los CEO españoles busca integrar el propósito en todo lo que hacen, creando valor a largo plazo para todos los grupos de interés.

— Acelerar el crecimiento y la digitalización

El 90% de los CEO españoles confía en el crecimiento de sus empresas.

Ante las transformaciones en el mercado, las fusiones y adquisiciones resultan fundamentales, pues facilitan la integración rápida de capacidades digitales: el 88% planea cerrar algún acuerdo de adquisición en los próximos tres años.

Un propósito que genere confianza

— Priorizar a las personas

El 78% de los CEO nacionales (71% globalmente) cree que su responsabilidad a la hora de abordar retos sociales será mayor y un 46% (56% global) admite que, ante unas demandas más exigentes en materia de diversidad, equidad e inclusión por parte de los grupos de interés, puede que tengan dificultades para satisfacer tales expectativas.

— Colaborar para impulsar la sostenibilidad

El reto medioambiental probablemente requerirá de acciones tanto empresariales como gubernamentales.

En este sentido, uno de cada cuatro CEO españoles (26%) planea invertir más del 10% de sus ingresos en programas de sostenibilidad y el 82% cree que los líderes mundiales que asistan a la COP26 deben impulsar con urgencia la agenda climática.

— Conectar la estrategia ESG con el retorno financiero

La mitad (50%) de los CEO españoles afirma que los programas en materia ESG mejorarán los resultados financieros de sus compañías, frente al 37% global.

Agilidad digital

— Construir un entorno laboral flexible

Los CEO deben prever cómo será el entorno laboral del futuro, tanto para empleados como para empleadores. En España, el 38% anticipa que la mayoría de sus profesionales trabajará de forma remota al menos dos o más días a la semana y casi la mitad (48%) invertirá en espacios de oficina compartidos.

— Liderar la innovación

Los CEO buscan situarse en la vanguardia del proceso de transformación digital.

El 78% de los primeros ejecutivos españoles (67% global) cree que aumentará su inversión en procesos de innovación y detección de posibles disrupciones tecnológicas.

— Colaborar para impulsar la transformación y ganar resiliencia

El 76% de los CEO (70% global) considera que la colaboración entre empresas será fundamental para continuar el ritmo de transformación digital. Los primeros ejecutivos son conscientes de la necesidad de integrar la ciberseguridad en su enfoque.

El camino hacia la reinvencción

La pandemia puso a prueba a los CEO, que supieron proteger la salud y el bienestar de sus empleados, tomaron importantes decisiones en medio de la incertidumbre y se adaptaron a un entorno virtual. Actualmente, los primeros ejecutivos se enfrentan a nuevos desafíos: buscan soluciones para impulsar el crecimiento y transformar su negocio en un entorno global de recuperación económica asimétrica, en el que, a los efectos de las nuevas variantes del virus, se suma el diferente ritmo de vacunación entre países.

Los CEO señalan que la clave para crecer en este escenario de rápida transformación es adaptarse con agilidad a los cambios que se producen en el entorno. Esto conlleva:

- 1** Poner en marcha una estrategia digital que integre las funciones de *back*, *middle* y *front-office* con el fin de mejorar la experiencia del cliente.
- 2** Decidir en qué negocios invertir o desinvertir poniendo el foco en las nuevas oportunidades de crecimiento digital.
- 3** Ganar resiliencia frente a los ciberriesgos, buscar nuevas soluciones digitales y potenciar las capacidades de los profesionales.
- 4** Guiarse por el propósito, generando confianza en la sociedad y construyendo un mundo más próspero, equitativo y sostenible a través de programas ESG.

Repunte del crecimiento

A pesar de la incertidumbre derivada de los efectos de la COVID-19, la encuesta muestra que las perspectivas y la confianza de los CEO han cambiado. Un 80% de los CEO españoles anticipa que la economía nacional crecerá en los próximos tres años y un 62% confía en que lo hará la economía mundial. Este último dato es dos puntos porcentuales superior al global (60%).

En líneas generales, la confianza ha vuelto a los niveles de principios de 2020, a pesar de que la variante Delta ha ralentizado el regreso a la normalidad. No obstante, las organizaciones deberán asegurarse de contar con el talento y las habilidades adecuadas para hacer realidad sus planes de crecimiento. El estudio muestra que el 86% de los CEO españoles (88% a escala global) planea aumentar la plantilla durante los próximos tres años, siendo un 36% los que prevén incrementarla más de un 6%.

Cuando se les pregunta por sus objetivos de transformación digital, la respuesta de los primeros ejecutivos españoles muestra una tendencia claramente diferente a la global. En nuestro país, la mayoría, un 56%, priorizará la inversión en el desarrollo de las capacidades y habilidades frente a la inversión en nuevas tecnologías. En el conjunto de los países en los que se ha realizado la encuesta ocurre lo contrario: la mayoría (60%) destinará más fondos a tecnología que a formación (40%). No obstante, esta brecha que observamos en los resultados globales se ha reducido en comparación con 2020, cuando los porcentajes fueron del 67% y el 33%, respectivamente.

A medida que buscan impulsar el crecimiento, los CEO también se enfrentan a una época de gran incertidumbre, donde las previsiones están sujetas a constantes cambios. Mientras que a escala global la interrupción de la cadena de suministro se considera la principal amenaza para el crecimiento, en España los aspectos tecnológicos (la disrupción tecnológica y la ciberseguridad), seguidos de las cuestiones medioambientales, se sitúan como principales riesgos para el crecimiento.



anticipa que la economía nacional crecerá en los próximos tres años.



prevé que la economía mundial se expandirá.



planea aumentar la plantilla durante los próximos tres años.



“ El propósito nos ha unido y nos ha permitido ser más ambiciosos. Nos ha ayudado a orientarnos hacia el crecimiento y a innovar más rápido ”.

Penny Pennington
Managing Partner de Edward Jones

Visión sectorial del riesgo

Si analizamos los datos globales en profundidad, se observan diferencias significativas entre los CEO de diferentes sectores a la hora de evaluar las amenazas para el crecimiento de sus organizaciones:



La **cadena de suministro** es la amenaza que preocupa a más CEO en los sectores de Consumo (28%), Industria (25%) y Automoción (26%).

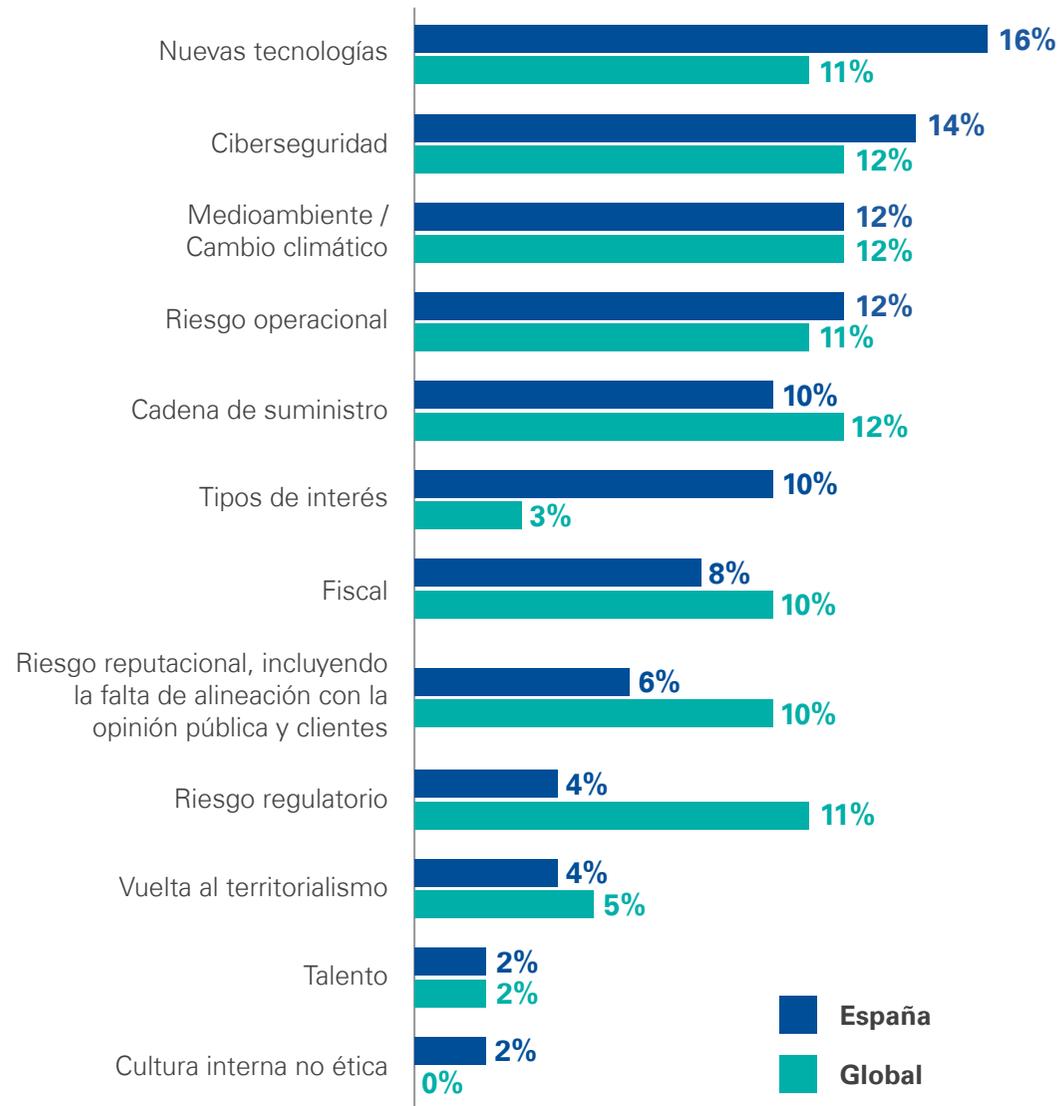


El **riesgo climático** encabeza la lista en Energía (37%) e Infraestructuras (19%).

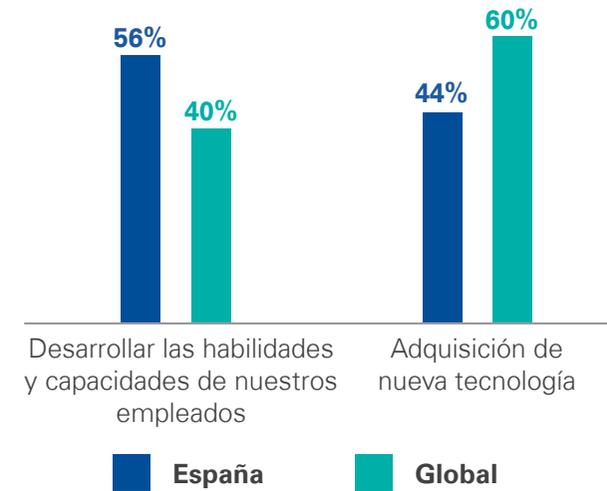


Los CEO de Tecnología (31%), Telecomunicaciones (32%) y Banca (17%) ponen el foco en la **ciberseguridad**.

¿Cuál de los siguientes riesgos representa la mayor amenaza para el crecimiento de su organización en los próximos tres años?



Teniendo en cuenta sus objetivos de crecimiento y transformación, ¿cuáles de las siguientes inversiones está priorizando?



El camino hacia la reinvención

Cabe destacar cómo ha evolucionado la valoración de los riesgos si la comparamos con 2020. Dos de ellos han experimentado un aumento significativo a escala global:

- **Cadena de suministro:** se sitúa como principal riesgo global, aunque ocupa la quinta posición en España. No obstante, casi dos de cada tres CEO nacionales (64%) asegura que sus cadenas de suministro se han visto más tensionadas en los últimos 18 meses, porcentaje ocho puntos superior al global. El mismo porcentaje afirma que en los próximos tres años reforzará la resiliencia de su cadena de suministro frente a posibles restricciones a la movilidad.
- **Riesgo fiscal:** Más de tres de cada cuatro (78%) CEO españoles creen que la presión que la pandemia ha ejercido sobre las finanzas públicas debe impulsar una mayor cooperación multilateral en el ámbito fiscal. El porcentaje global es del 75%. Asimismo, en España, el 82% de los primeros ejecutivos muestra preocupación por el impacto que el impuesto mínimo global propuesto por 130 países de la OCDE pueda tener en los objetivos de crecimiento de su organización (77% a escala global). La encuesta también pone de manifiesto que el 82% de los CEO españoles (porcentaje ocho puntos superior al global) considera que la confianza que la sociedad deposita en su marca está vinculada a la coherencia entre su estrategia fiscal y sus valores. A medida que las empresas avanzan en la recuperación, la mayoría (68% a escala nacional, 69% global) de los CEO siente una mayor presión para informar sobre la contribución fiscal que realizan sus empresas.

Liderar con propósito

Los retos social y climático no solo generan incertidumbre, sino que obligan a replantear el papel que las instituciones desempeñan en la actualidad. En este sentido, las expectativas de los grupos de interés con respecto al sector privado han aumentado, al igual que el escrutinio público sobre las acciones de las empresas y de sus líderes.

Ahora más que nunca los consumidores se preocupan por conocer los valores de las compañías. El propósito está relacionado con el papel que tiene una empresa en la sociedad, con su impacto en el medioambiente, con el valor que genera a largo plazo, con la forma en que opera dentro de su entorno, en definitiva, con su razón de ser y su aportación a la sociedad.

El estudio muestra que los CEO afrontan un doble desafío:

- Un 68% de los encuestados, tanto a escala nacional como global, cree que, a medida que disminuye la confianza en los gobiernos, la sociedad busca que sean las empresas las que llenen el vacío ante retos sociales, tales como la desigualdad de género o el cambio climático.
- Un 72% de los CEO españoles (74% globalmente) reconoce que las grandes compañías tienen recursos, tanto financieros como humanos, para ayudar a los gobiernos a encontrar soluciones a los grandes retos.



“Las estrategias fiscales de las compañías tienen cada vez un mayor impacto en su reputación. A esta realidad hay que sumar el hecho de que, después del acuerdo al que llegaron en el seno de la OCDE 130 países en julio para establecer un impuesto mínimo global, se prevén, a futuro, cambios de calado en el sistema fiscal global. En este contexto, no cabe duda de que el área fiscal será una fuente de incertidumbre para los CEO a corto y medio plazo”.

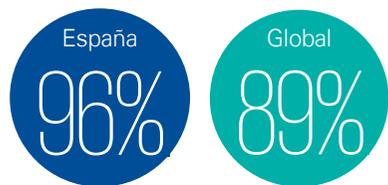
Alberto Estrelles

Socio Director de KPMG Abogados

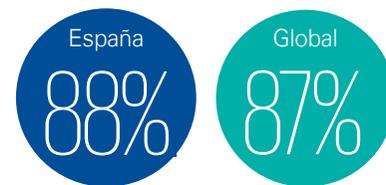
Los CEO reconocen la importancia del propósito. En España, el 88% asegura que el propósito es central para construir su reputación de marca, en línea con el resultado global (87%). Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto la transición a un capitalismo basado en los grupos de interés. El 58% (64% a escala global) de los CEO españoles reconoce que el propósito es el objetivo definitorio de su negocio y solo el 8% (cinco puntos menos que el resultado global) se enfoca únicamente en generar beneficio para sus inversores.

Asimismo, los CEO se centran en impulsar la creación de valor desde el propósito. En España, el 96% de los CEO españoles (89% a escala global) cree que el propósito desempeñará un papel relevante en su desempeño financiero en los próximos tres años.

"El propósito tendrá un papel relevante en el desempeño financiero de mi organización"



"El propósito es central para construir la reputación de nuestra marca"



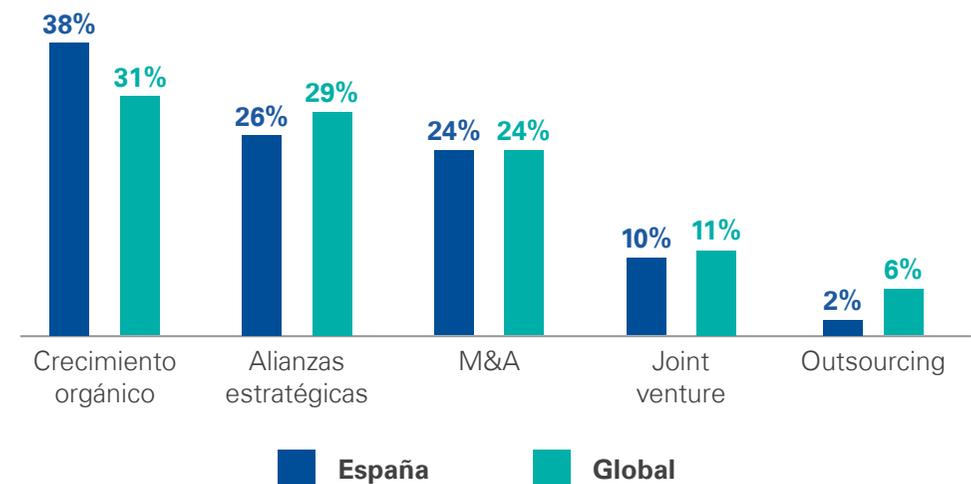
"A medida que disminuye la confianza en los gobiernos, la sociedad busca que sean las empresas las que llenen el vacío ante retos sociales, tales como la desigualdad de género o el cambio climático".

Acelerar el crecimiento y la digitalización

El optimismo es alto, pues el 90% de los CEO españoles (87% en el conjunto de los países en los que se ha realizado la encuesta) confía en que sus empresas crecerán y en este proceso las estrategias de crecimiento no orgánico serán claves:

- El 62% apostará por una estrategia de crecimiento inorgánica a través de alianzas estratégicas (26%), M&A (24%), *joint-ventures* (10%) o *outsourcing* (2%).
- El 38% opta por el crecimiento orgánico, apoyándose en la I+D y la innovación.

¿Cuál de las siguientes estrategias será más importante para lograr los objetivos de crecimiento de su organización en los próximos tres años?



Los CEO buscan reaccionar con rapidez a los cambios provocados por la pandemia, como los nuevos hábitos de consumo que se han visto impulsados por la aceleración de la transformación digital. Por esa razón, es probable que las fusiones y adquisiciones (M&A) se contemplen como una solución para adquirir rápidamente nuevas capacidades y capitalizar las oportunidades de crecimiento. En España, el 88% de los CEO (87% a escala global) intentará cerrar acuerdos en los próximos tres años. Un 48% señala que su apetito por llevar a cabo operaciones de M&A es alto y prevé realizar adquisiciones que tendrán un impacto significativo en su organización. Este porcentaje es dos puntos inferior al global (50%).

Las operaciones de M&A serán especialmente importantes para adquirir nuevas competencias tecnológicas e impulsar así la innovación digital. La aceleración de la digitalización durante la pandemia ha aumentado la velocidad a la que operan los mercados. Los CEO deben asegurarse de que sus empresas no se quedan atrás. Están dando mayor importancia a la tecnología *cloud*: un 44% de los primeros ejecutivos españoles (el 50% a escala global) asegura que tiene intención de asociarse con algún *partner* de tecnología *cloud* en los próximos tres años en su estrategia de crecimiento.



“ Los procesos de M&A suelen repuntar en periodos de transformación económica. No resulta extraño que, en un contexto de crecimiento, los CEO impulsen este tipo de operaciones que no solo les permitirán ganar tamaño sino también incorporar las capacidades clave para mejorar su desempeño en un contexto muy competitivo ”.

Jorge Riopérez

Socio Responsable de Corporate Finance de KPMG en España y Responsable de EMA M&A



“ Muchos CEO están experimentando la necesidad de llevar a cabo una profunda transformación como consecuencia de la digitalización ”.

Frank Sloodman

Presidente y CEO de Snowflake Inc

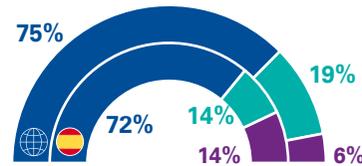
El estudio demuestra que los CEO reconocen la necesidad de hacer crecer su negocio:

- En España, el 72% de los CEO (75% global) opina que mantiene una estrategia de inversión digital agresiva orientada a liderar o responder rápidamente a cualquier disrupción.
- El 72% (78% global) reconoce que tiene que ser más rápido a la hora de invertir en oportunidades digitales y desinvertir en negocios que pueden haber quedado obsoletos.

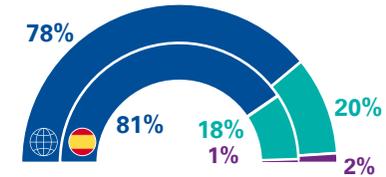
Frank Slooman, presidente y CEO de Snowflake, una compañía especializada en tecnología *cloud*, avisa de que siempre es fundamental ir un paso por delante.

“Como consecuencia de la digitalización, muchos CEO necesitan transformar sus compañías”, afirma. “Aquellas empresas que no tienen otra alternativa que abordar el mercado con un enfoque digital tienen que aprender nuevas estrategias. Sin embargo, todo el mundo parece un poco reacio a moverse de su sitio y observa su entorno siguiendo una filosofía de ‘business as usual’, cuando realmente tendría que profundizar su conocimiento sobre lo que está pasando y las acciones que va a llevar a cabo para seguir funcionando en este contexto”.

"Tenemos una estrategia de transformación digital agresiva, orientada a liderar o responder rápidamente a este proceso"



"Necesitamos ser más rápidos a la hora de invertir en oportunidades digitales y desinvertir en negocios que pueden quedar obsoletos desde el punto de vista digital"



■ Neutral ■ De acuerdo ■ En desacuerdo

Un propósito que genere confianza

Actualmente, el compromiso social es un imperativo para las empresas. Los grupos de interés, desde clientes a inversores institucionales, esperan que las compañías generen un impacto positivo en aspectos como la diversidad o la protección del planeta.

En este ámbito, el principal desafío para los CEO es convertir el propósito en acciones concretas. La solución pasa por elaborar un plan de sostenibilidad que permita identificar oportunidades y riesgos.

Las personas primero

En los últimos 18 meses, el mundo se ha acelerado y no solo como consecuencia del impulso que ha experimentado la digitalización. En las economías más avanzadas, la sociedad se muestra más reivindicativa, especialmente en el ámbito de la lucha contra la desigualdad. Según los resultados de este estudio, los CEO son conscientes de esta realidad y reconocen que sus empresas tienen la responsabilidad de generar valor no solo para sus accionistas, sino también para la sociedad.

Penny Pennington, Managing Partner de Edward Jones, destaca que, para abordar algunos retos sociales, a veces es necesario estar dispuesto a mantener conversaciones incómodas y pone como ejemplo su programa de lucha contra el racismo. “Hemos llevado a cabo un estudio sobre igualdad salarial, nos hemos comprometido a promover acciones de formación contra sesgos inconscientes y conductas racistas y hemos invertido en organizaciones como Urban League en Saint Louis, que lleva a cabo una labor encomiable, reduciendo la desigualdad en nuestra comunidad. Pero lo más importante es que nos comprometimos a dar voz a todos. 12.000 profesionales participamos en conversaciones virtuales en las que tratamos asuntos delicados como el racismo, experiencias personales o cómo nos criaron”.



“La sostenibilidad medioambiental y social es el punto de partida y la máxima que guía nuestro crecimiento”.

Hironori Kamezawa
Presidente y CEO de Mitsubishi UFJ
Financial Group

En España, el 82% de los primeros ejecutivos asegura que la pandemia les ha impulsado a orientar sus programas de ESG hacia el componente social, en línea con lo que ocurre en el conjunto de los 11 mercados en los que se ha realizado esta encuesta (81%).

No obstante, existe cierto desequilibrio entre la responsabilidad que los CEO asumen a la hora de promover el progreso social y su capacidad para satisfacer las expectativas en un área tan crítica como la diversidad. En España, mientras que un 78% de los primeros ejecutivos apunta a que su responsabilidad personal a la hora de afrontar los retos sociales se incrementará, un 46% prevé que, ante el rápido crecimiento que están experimentando las demandas de sus grupos de interés en aspectos como la diversidad, la inclusión y la igualdad, podrían tener dificultades para cumplir con las expectativas.

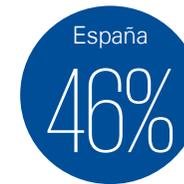
Estos datos presentan diferencias significativas con los recogidos en el ámbito global, donde el porcentaje de los CEO que prevén tener una mayor responsabilidad es siete puntos inferior y el de aquellos que anticipan que tendrán dificultades para cumplir con las expectativas de diversidad de sus grupos de interés supera en 10 puntos al registrado en España. Por tanto, el desequilibrio que se apuntaba anteriormente es sensiblemente mayor en el ámbito global que en el nacional.

Asimismo, dos de cada cinco primeros ejecutivos (40%) afirman que el impacto de la pandemia ha hecho más difícil alcanzar los objetivos de paridad en el equipo directivo. En el ámbito global, el porcentaje es seis puntos superior.

Para afrontar los retos relacionados con la diversidad, la igualdad y la inclusión en la empresa, es preciso que los CEO ejerzan una escucha activa con el fin de identificar los aspectos que más preocupan a sus empleados. Asimismo, será necesario establecer objetivos claros y medibles que permitan calcular la evolución de la compañía en esos ámbitos.



"Los CEO tendrán cada vez más responsabilidad a la hora de impulsar el progreso en los retos sociales".



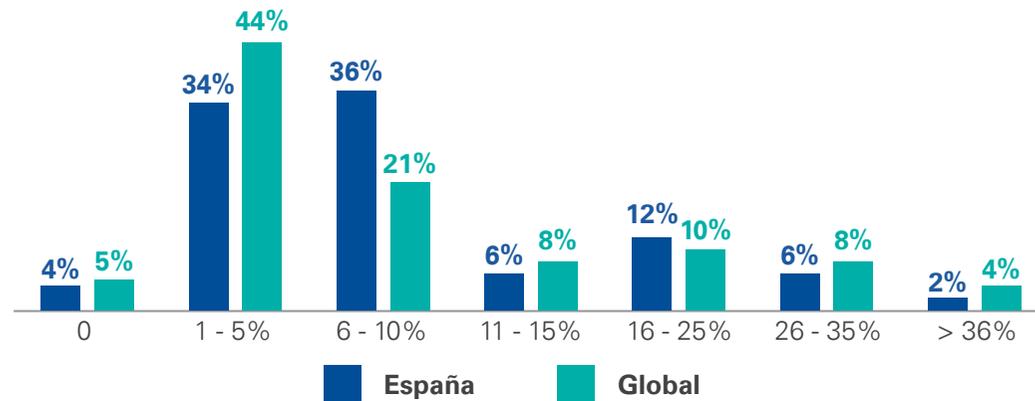
"Mi organización tendrá dificultades para satisfacer las expectativas crecientes de los inversores, los gobiernos y la sociedad en torno a la diversidad, la igualdad y la inclusión".

Colaborar para impulsar la sostenibilidad

La lucha contra el cambio climático o la reducción de las emisiones hasta alcanzar la neutralidad de carbono nunca han tenido tanta importancia. El último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de la ONU, publicado en agosto de 2020, alertó que la temperatura media del planeta podría incrementarse en 1,5 grados centígrados para 2040.

Lograr avances en materia de sostenibilidad, incluyendo la lucha contra el cambio climático y la descarbonización de la economía, requiere de una estrecha colaboración público-privada. Los CEO prevén que sus empresas destinen una parte significativa de sus ingresos a ser más sostenibles. En España, un 26% apunta a que su organización invertirá más del 10% para alcanzar ese objetivo, porcentaje cuatro puntos inferior al global (30%).

¿Qué porcentaje de los ingresos de la compañía planea invertir en proyectos que incrementen su sostenibilidad?



“ Los aspectos de ESG cada vez impactan más en todos los planos y planes de las compañías, una realidad ante la que los CEO también deben ser conscientes de que inversores y otros grupos de interés están prestando cada vez más atención a cómo estos indicadores influyen en el desempeño financiero de las compañías, así como en su valor de mercado ”.

Borja Guinea

Socio responsable de Auditoría de KPMG en España

No obstante, los primeros ejecutivos también destacan que estos retos precisan de un esfuerzo similar por parte de los gobiernos:

- El 82% de los CEO españoles (77% a escala global) reclama estímulos gubernamentales para impulsar las inversiones de las empresas en la lucha contra el cambio climático. Este porcentaje es, junto con el de Japón, el más alto de los 11 países en los que se ha realizado la encuesta.
- En España, el 82% de los primeros ejecutivos (75% en los 11 países encuestados) señala que es necesario que los líderes mundiales impulsen de forma urgente la agenda contra el cambio climático en la próxima COP26.



"Las estrategias de inversión en transformación digital y ESG de mi compañía están totalmente alineadas"

Conectar la estrategia ESG con los resultados financieros

La sociedad exige objetivos ESG más ambiciosos, pero ¿están tomando los CEO las medidas necesarias para hacerlos realidad? Para responder a las demandas de los ciudadanos, es necesario que los primeros ejecutivos tomen sus decisiones respondiendo a un propósito que genere confianza. Asimismo, deben alinear sus inversiones en sostenibilidad y digitalización. El 82% de los CEO españoles afirma que ya están alineadas, porcentaje siete puntos superior a la media global. Si tenemos en cuenta el capital que prevén destinar a sostenibilidad, es fundamental que las inversiones en digitalización contribuyan a responder a los retos en materia de ESG de la compañía.



“

Al enfrentarse a las cuestiones ESG, los CEO pueden analizarlas desde dos perspectivas. La primera es relativa al riesgo, con asegurar que el modelo de gestión y operativo tiene en cuenta suficientemente aquellas cuestiones que preocupan a terceros. La segunda, más estratégica, supone preguntarse sobre el impacto que la transformación sostenible va a tener sobre sus modelos de negocio. Ningún sector, cadena de valor o compañía, y por lo tanto ningún CEO, serán ajenos a esta transformación”

Ramón Pueyo

Socio responsable de Sostenibilidad de KPMG en España

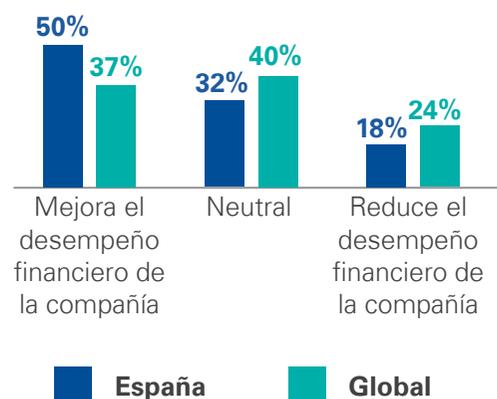
Cuando valoran el impacto de la estrategias ESG en sus resultados financieros, los CEO españoles muestran una opinión significativamente más positiva que la media global: la mitad (50%) afirma que mejorarán los resultados financieros, frente al 37% que así lo cree en el conjunto de los 11 países en los que se ha realizado la encuesta.

En ambos contextos, nacional y global, los CEO son conscientes de que uno de los principales retos a los que deben responder sus programas de ESG es comunicar de forma efectiva los logros obtenidos. Tanto es así que en España uno de cada tres (34%) afirma que tiene dificultades para construir un discurso convincente en este ámbito. Cabe destacar que este porcentaje es ocho puntos inferior a la media global (42%).

Abordar este reto es clave, ya que el escrutinio de los inversores sobre el desempeño en materia ESG de las empresas es cada vez mayor. Tanto en el ámbito nacional como en el global, el 58% de los CEO señala que las demandas de los grupos de interés (inversores, reguladores, clientes) en *reporting* y transparencia sobre asuntos ESG se ha incrementado significativamente.

El presidente y CEO de Mitsubishi IFJ Financial Group, Hironori Kamezawa, destaca que existe un fuerte vínculo entre principios ESG y valor tangible. “La sostenibilidad medioambiental y social es el punto de partida y la máxima que guía nuestro crecimiento”, afirma. “Esto supone responder a retos como el cambio climático y la protección del medioambiente, el envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad; la inclusión y la diversidad. Reordenar nuestra forma de pensar fue clave. Formulamos nuestro plan de negocio a medio plazo examinando cuidadosamente nuestro trabajo y analizando su relación con aspectos medioambientales y sociales. Creo que, vinculando ambos aspectos, las soluciones a los retos en el ámbito ESG y la estrategia corporativa quedan integradas. Esta forma de proceder se alinea con el actual capitalismo centrado en los grupos de interés, lo que lleva a un aumento del precio de las acciones como resultado de una mejor valoración por parte de los inversores y de una evaluación adecuada de la información no financiera”.

Califique el impacto de los programas ESG de su empresa en el desempeño financiero de la compañía.



¿Entre qué grupos percibe una mayor demanda de repotar los aspectos de transparencia y ESG?



¿Cuál es el mayor desafío a la hora de comunicar su desempeño en ESG a sus grupos de interés?



Un propósito que genere confianza

Agilidad digital

Un entorno laboral flexible

Al mismo tiempo que los profesionales poco a poco vuelven a sus puestos de trabajo y las restricciones de los gobiernos se van suavizando, los CEO están dibujando un nuevo entorno laboral en el que la flexibilidad tendrá prioridad frente a otro tipo de medidas.

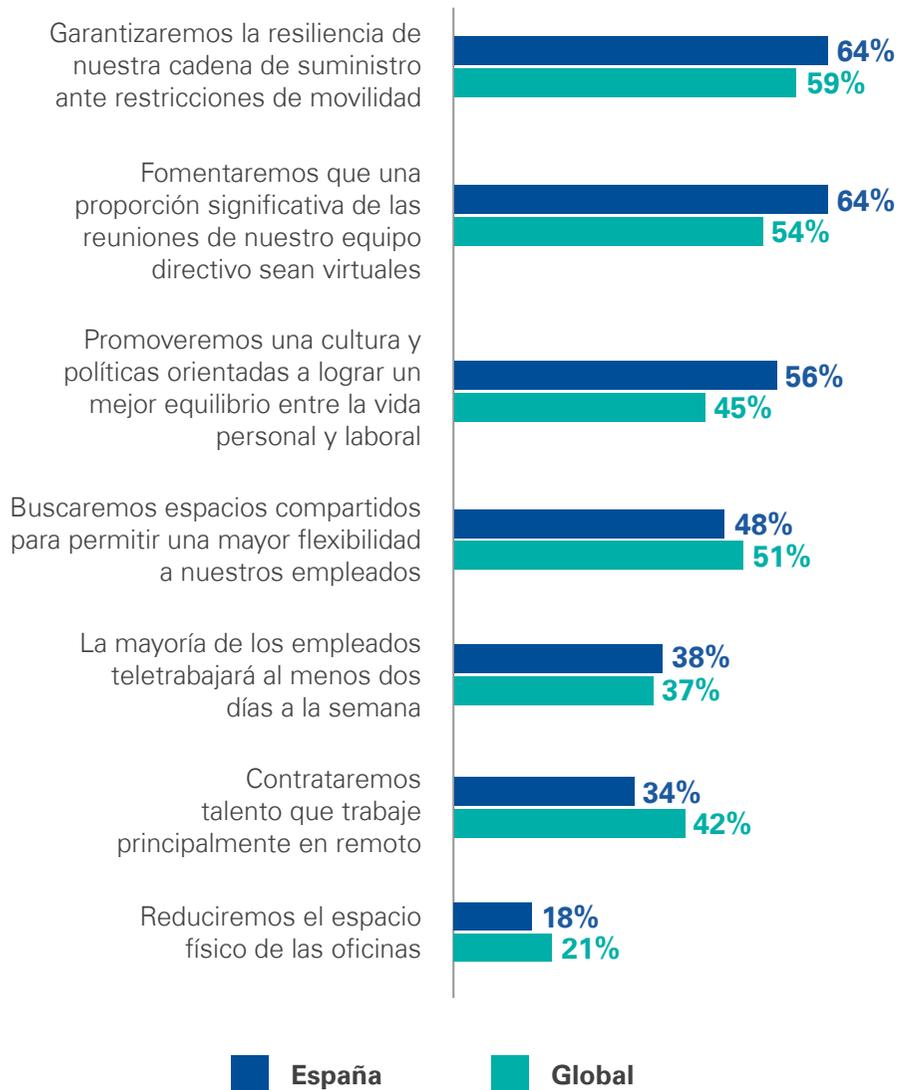
- Solo el 18% de los CEO españoles prevé reducir o ya ha reducido el espacio de sus oficinas. En el ámbito global, se registra un descenso significativo: el porcentaje pasa del 69% en agosto de 2020 al 21%.
- Los primeros ejecutivos apuestan más por medidas de flexibilidad: el 38% de los CEO españoles asegura que la mayoría de sus empleados teletrabajarán al menos dos días a la semana, en línea con las previsiones globales (37%). Asimismo, el 48% prevé invertir en espacios de oficina compartidos y uno de cada tres (34%) contratará profesionales que trabajen principalmente en remoto. En este último aspecto, se muestran más comedidos que la media: globalmente el porcentaje es del 42%.
- El 56% de los primeros ejecutivos españoles promoverá iniciativas y políticas orientadas a mejorar el equilibrio entre la vida profesional y personal. Este porcentaje es 11 puntos porcentuales superior al global.
- Además, un 64% anticipa que una proporción significativa de las reuniones de sus equipos directivos se realizará de forma virtual.



“
Nos encontramos en un momento en el que la transformación digital es más crítica que nunca”.

Deborah Flint
Presidente y CEO de la Greater
Toronto Airport Authority

¿Qué impacto cree que tendrá la pandemia en su organización en los próximos tres años?



“ Las personas se sitúan en el centro de las estrategias de los CEO, que son conscientes de que el talento se ha convertido en un elemento diferencial. Para atraerlo y retenerlo, están apostando por crear un entorno laboral flexible, que refuerce el compromiso de los profesionales y, con ello, la productividad y competitividad de la compañía ”.

Cristina Hebrero

Socia responsable de People & Change de KPMG en España

Liderar la innovación

Los CEO reconocen el papel que desempeña la digitalización en la creación de valor. No cabe duda de que es una oportunidad, pero también un riesgo: la aceleración que ha experimentado este proceso deja obsoletos modelos de negocio que hasta ahora funcionaban.

La encuesta pone de manifiesto que los primeros ejecutivos se están viendo obligados a cuestionar lo que siempre habían considerado certezas en sus estrategias de crecimiento. El 78% de los CEO españoles invertirá más en innovación y detección de tendencias disruptivas (11 puntos porcentuales por encima de la media global). Además, dos de cada tres (66%) afirman que, frente a la competencia, su compañía está transformando activamente su sector de actividad.

Tres de cada cuatro CEO españoles aumentará su inversión en innovación y detección de tendencias disruptivas (78%), frente al 67% que lo hará a escala global.

Deborah Flint, presidenta y CEO de GTTA, el operador del Aeropuerto Internacional de Toronto, afirma que “nos encontramos en un momento en el que la transformación digital es más crítica que nunca”. “En el Aeropuerto Internacional de Toronto, y en todos los *hubs* aeroportuarios como el nuestro, un tercio de los ingresos procedía de los viajes de ocio, otro de los viajes para visitar familiares y el tercero de los viajes de negocios. La recuperación de este último segmento está siendo muy lenta. La transformación digital va a ser crítica para la competitividad de los aeropuertos y de todo el sector aéreo. Tenemos que aportar mayor certeza y capacidad de predicción a viajeros y aerolíneas de modo que puedan operar de forma más eficiente en un entorno en el que los márgenes van a ser más valiosos que nunca”.

Colaborar para impulsar la transformación y ganar resiliencia

Las empresas de todo el mundo han comenzado a integrarse en ecosistemas digitales, colaborando con *partners*, proveedores e incluso competidores para mejorar los procesos operativos, identificar nuevas fuentes de ingresos y mejorar la experiencia de cliente, en línea con el propósito de la compañía. En España, tres de cada cuatro CEO (76%) señalan que la colaboración será crítica en su proceso de transformación digital.

Al tiempo que fomentan la colaboración, los primeros ejecutivos deben garantizar la protección de sus sistemas y de los datos que gestionan, especialmente, los de los clientes. Las estrategias de ciberseguridad no solo impulsan la digitalización y mitigan los riesgos, sino que generan confianza entre los grupos de interés y dejan patente el buen gobierno de la empresa.

Los CEO españoles son conscientes del papel de la ciberseguridad en el desempeño de sus empresas y de la necesidad de promover marcos colaborativos para impulsarla:

- Sitúan los ciberriesgos entre las principales amenazas para el crecimiento de sus organizaciones.
- El 86% afirma que proteger su ecosistema de colaboración y su cadena de suministro es tan importante como implementar defensas propias frente a los ciberriesgos, siete puntos porcentuales por encima del resultado global.
- Un 64% señala que una estrategia de ciberseguridad es clave para generar confianza en sus grupos de interés.

El 54% de los CEO encuestados en España asegura que sus organizaciones están preparadas ante un ciberataque, cuatro puntos menos que en el conjunto de los 11 países en los que se ha llevado a cabo la encuesta. La cadena de suministro adquiere relevancia en el ámbito de los riesgos digitales: el 58% de los CEO de nuestro país cree que es fundamental poner el foco en la seguridad y robustez de su cadena de suministro para ganar resiliencia digital, un porcentaje 10 puntos superior al global.



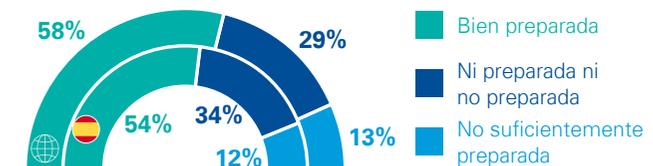
“

La ciberseguridad es inseparable del proceso de transformación digital y, por tanto, requiere la misma agilidad. En un entorno de cambios constantes y profundos, es necesario que los ciberriesgos se analicen desde un nuevo enfoque, basado en la colaboración, que garantice una respuesta rápida ante cualquier amenaza”.

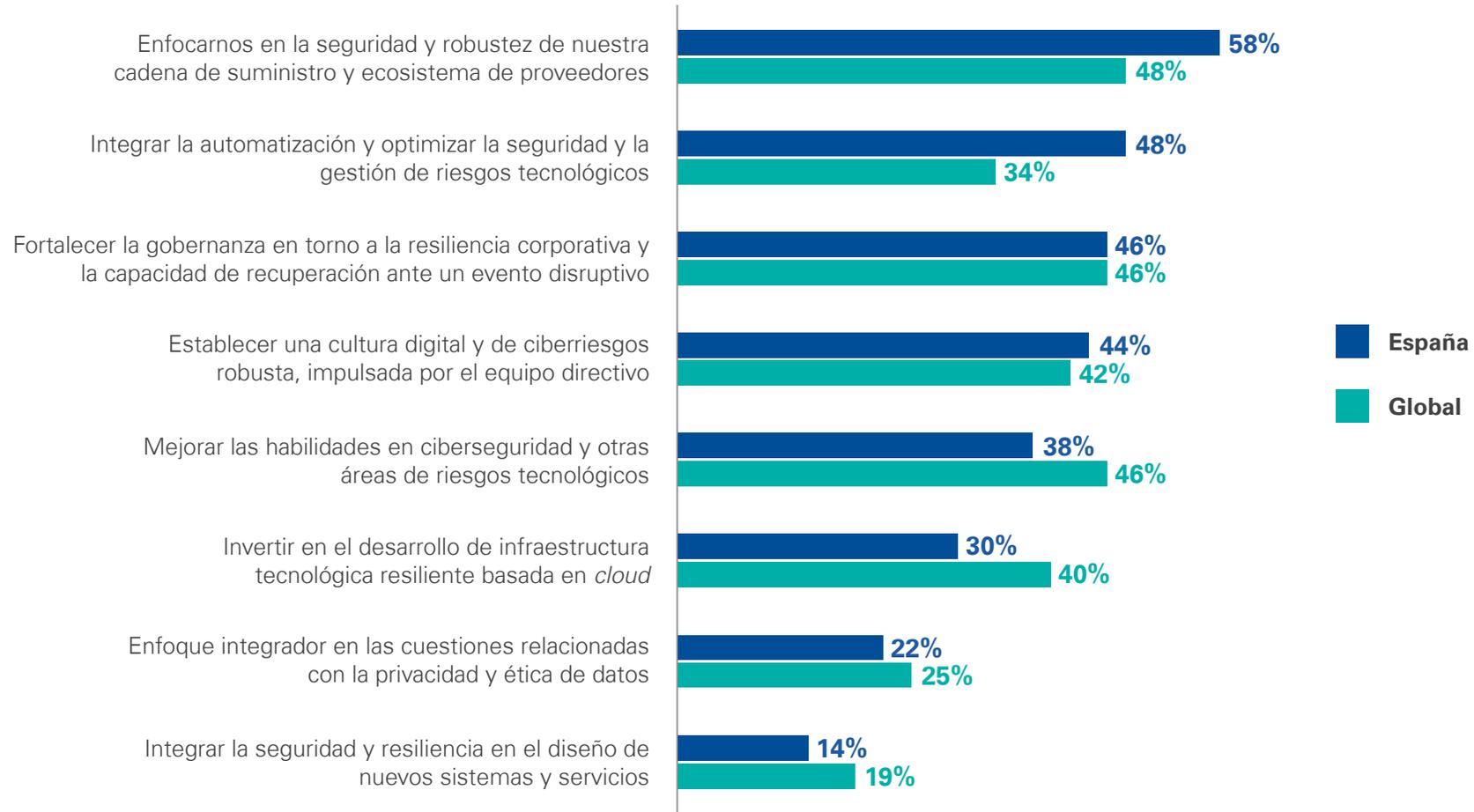
Marc Martínez

Socio responsable de Ciberseguridad en KPMG en España

¿Cree que su organización está preparada para un ciberataque?



Prioridades en el ámbito de la ciberseguridad



Reflexiones sobre el futuro

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se identifican tres aspectos que los CEO deben tener en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias:

Crecimiento y resiliencia

Muchas organizaciones superaron los efectos de la pandemia de forma notable, respondiendo con agilidad a los cambios de envergadura y la incertidumbre que esta generó. En esta etapa de recuperación, la resiliencia será clave para afrontar retos como los riesgos climáticos o la digitalización, lo que obliga a:

- 1 Facilitar a los empleados las herramientas, datos y capacidades digitales que fomenten la colaboración dentro de la organización y permitan responder con agilidad y creatividad ante cualquier amenaza.
- 2 Proporcionarles un propósito convincente, que les motive y refuerce su compromiso, algo fundamental para superar cualquier crisis.

ESG y desempeño financiero

Para garantizar que las estrategias en el ámbito ESG mejoran el resultado financiero de la compañías, es preciso:

- 1 Identificar aquellos aspectos ESG que son críticos para crear valor a largo plazo, entre ellos, la creación de nuevos productos o servicios que generen ingresos o fomentar la vinculación entre las estrategias de digitalización y sostenibilidad.
- 2 Establecer métricas y estándares en el *reporting* sobre la actividad en el ámbito ESG de la compañía, lo que facilitará la construcción de un discurso convincente para inversores y otros grupos de interés.

El futuro del trabajo

Los CEO son conscientes de que, en un entorno altamente competitivo, contar con profesionales comprometidos y dotados de las capacidades que garanticen una respuesta ágil y rápida ante posibles interrupciones será un valor diferencial. La flexibilidad y la formación adquieren una mayor relevancia en las agendas:

- 1 Hay que tener en cuenta que son muchos los empleados que no quieren renunciar a las ventajas del teletrabajo. La escucha activa, la comunicación empática y un firme compromiso por encontrar un equilibrio adecuado a largo plazo serán claves.
- 2 Los CEO tienen que invertir tanto en tecnología como en incrementar las competencias digitales de sus profesionales, incentivando una cultura de la innovación en la que los empleados integren de forma natural la tecnología en su trabajo.

Conclusión

Los CEO que muestran una mayor sintonía con las demandas de la sociedad son aquellos que se adaptan al cambio, sitúan a las personas en el centro de sus estrategias y se guían por el propósito de sus empresas. Demuestran su compromiso, impulsando la inversión en materia ESG y tomando decisiones para abordar retos como la desigualdad o el cambio climático. Potencian el crecimiento a través de la innovación y la digitalización, asegurando que la adquisición en tecnología va acompañada de un plan para actualizar las capacidades y habilidades de los empleados. En definitiva, parten de su propósito para ganar rentabilidad, generar crecimiento y cuidar de las personas y el planeta.

Metodología y agradecimientos

El informe KPMG 2021 CEO Outlook analiza las perspectivas empresariales y económicas de los CEO de las principales compañías del mundo.

Los datos han sido recabados a partir de una encuesta realizada entre los meses de julio y agosto de 2021.

Participaron 1.325 CEO de compañías de 11 mercados (Alemania, Australia, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y Reino Unido) y 11 sectores (Automoción, Banca, Consumo, Energía, Gestión de activos, Industria, Infraestructuras, Life Sciences, Seguros, Tecnología y Telecomunicaciones) con una facturación anual superior a los 500 millones de dólares. De la muestra global, un tercio de las compañías registran unas ventas anuales superiores a los 10.000 millones de dólares.

En los meses de enero y febrero se llevó a cabo otra encuesta entre 500 CEO cuyos resultados se recogieron en el informe CEO Outlook Pulse 2021, publicado en marzo.

KPMG agradece su participación a:

- Deborah Flint, presidenta y CEO de Greater Toronto Airports Authority
- Hironori Kamezawa, presidente y CEO de Mitsubishi UFJ Financial Group
- Penny Pennington, Managing Partner de Edward Jones
- Frank Slooman, presidente y CEO de Snowflake Inc.

**Debido al redondeo, los porcentajes pueden no sumar 100.*

Contacto

KPMG en España

Torre de Cristal, Paseo de la Castellana, 259C

28046 Madrid, España

Tel: +34 91 456 34 00

[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.

© 2021 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

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

