



# KPMG 2023 CEO Outlook

Una hoja de ruta frente a un  
entorno complejo

Edición España

---

#CEOoutlook



# Contenidos

**01** Prólogo

---

**02** Perspectivas económicas

---

**03** Tecnologías emergentes

---

**04** Talento

---

**05** ESG

---

**06** Oportunidades de crecimiento

---

**07** Metodología

---

# Actitud proactiva ante un entorno de cambio

Una cualidad inherente a todo líder empresarial es la capacidad para conocer e interpretar el contexto. Esta competencia implica identificar nuevas tendencias, determinar el impacto que pueden tener en el negocio, tanto en términos de oportunidades como de riesgos, y así articular estrategias adaptadas a la realidad de la compañía, que impulsen su crecimiento.

Esta cualidad adquiere aún mayor relevancia en momentos como el actual en el que, por un lado, nuevas tecnologías avanzan a un ritmo vertiginoso, abriendo un nuevo mundo de posibilidades, pero también generando debates que trascienden el ámbito corporativo; y por otro, el escrutinio de los ciudadanos sobre la actividad de las empresas y su contribución a los retos comunes es cada vez más exigente.

Precisamente, en esta nueva edición del KPMG CEO Outlook, que tengo el placer de presentaros, hemos puesto especial foco en conocer las expectativas de los líderes de las principales compañías del mundo sobre la inteligencia artificial y los asuntos ESG. Y, por supuesto, en profundizar en cómo hacen compatibles sus estrategias en estos ámbitos con su respuesta a los retos derivados de la incertidumbre económica y el entorno geopolítico complejo.

En el estudio han participado 1.325 CEO que se sitúan al frente de empresas con una facturación anual superior a los 500 millones de dólares, 50 de ellos españoles. De sus respuestas podemos concluir que, a pesar de la complicada

coyuntura, los líderes avanzan en la incorporación de las tecnologías emergentes y de los asuntos medioambientales, sociales y de buena gobernanza en el día a día de sus organizaciones.

Según los datos del informe, en España, un 70% de los CEO mantiene la inteligencia artificial como una prioridad de inversión y un 72% destaca que ha integrado los asuntos ESG en su estrategia como palanca para crear valor. Y si bien son conscientes de los retos éticos que traen consigo las tecnologías emergentes, así como del amplio camino que aún queda por recorrer en diversidad o inclusión, se muestran optimistas sobre el impacto positivo de invertir en estos ámbitos: cuatro de cada cinco encuestados (82% en el caso de la IA y 86% en el de las cuestiones ESG) esperan obtener retornos significativos antes de cinco años.

Esta confianza se refleja en las previsiones económicas y empresariales para los próximos tres años, si bien son más moderadas que hace un año. Un 78% de los CEO apunta a una buena evolución de la economía nacional en ese periodo y un 86% espera que su compañía crezca en ese periodo. Las perspectivas de empleo son también positivas: nueve de cada diez encuestados en España incrementarán su plantilla en los próximos tres años y más de la mitad espera hacerlo por encima del 6%.

A pesar del optimismo, los líderes empresariales siguen centrados en mitigar el impacto de aquellos factores que han comprometido el crecimiento de sus organizaciones en los últimos ejercicios y que,

según las previsiones, se prolongarán a medio plazo. De este modo, la inflación, los elevados tipos de interés y los riesgos operativos seguirán ocupando un lugar destacado en las agendas corporativas y en los mapas de riesgos. Asimismo, el talento, piedra angular en torno a la que se debe articular toda estrategia en un momento de cambio, se mantendrá como una prioridad.

En definitiva, ante los cambios tecnológicos y las nuevas exigencias de la sociedad, los líderes empresariales están adoptando una actitud proactiva, tomando las decisiones necesarias para seguir avanzando en su transformación digital y sostenible y haciendo de este proceso un motor de crecimiento para sus organizaciones y, por tanto, para la sociedad.

Me gustaría cerrar este prólogo dando las gracias a todos los CEO españoles que han participado en este informe e invitando a todos aquellos que tengáis acceso a este documento a que lo consultéis. Sus conclusiones os serán de gran utilidad.



**Juanjo Cano**  
Presidente de KPMG  
en España

**Los CEO confían en la buena evolución de la economía, pero el entorno de incertidumbre les impulsa a revisar sus estrategias y mapas de riesgos. Las tensiones geopolíticas y los cambios que están experimentado las dinámicas en el comercio y en las relaciones internacionales exigen una mayor fortaleza. El desarrollo de la inteligencia artificial, las expectativas de los grupos de interés con respecto al desempeño de las empresas en los ámbitos ESG y la necesidad de atraer y fidelizar el mejor talento determinan las prioridades.**

---

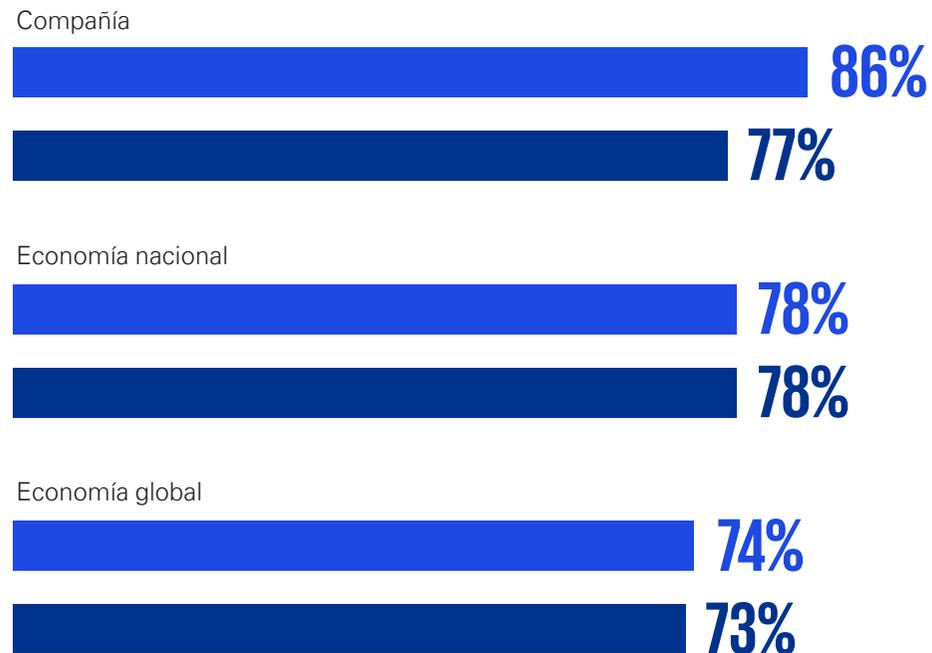
# Perspectivas económicas

Los CEO españoles confían en la buena evolución de la economía en los próximos tres años: un 74% prevé que la economía global crezca en ese periodo, pronóstico que comparte el 78% de los encuestados cuando valoran el futuro a medio plazo de la economía nacional. En ambos casos, los porcentajes son similares a los registrados en el conjunto de países analizados en este informe.

Más optimistas se muestran con la evolución de sus negocios: un 86% apuesta por el crecimiento de sus organizaciones en los próximos tres años. Este porcentaje es nueve puntos superior al registrado a escala global (77%).

No obstante, los empresarios no son ajenos a la incertidumbre del momento: factores como la inflación o los elevados tipos de interés se están prolongando y los principales organismos económicos se muestran moderados en sus perspectivas a medio plazo. Esto explicaría que las previsiones sobre la evolución de la economía nacional y del negocio sean significativamente inferiores a las del año pasado, cuando la práctica totalidad de los CEO (98% en ambos casos) confiaba en el crecimiento.

## Porcentaje de CEO que confían en el crecimiento de estos tres ámbitos en los próximos tres años



España



Global

De este modo, dado el escenario complejo como el actual, los CEO españoles están revisando las amenazas que pueden afectar a su crecimiento a medio plazo. Si se comparan los cinco riesgos que destacaban en la pasada edición de este informe con los que subrayan en la actual, se observan cambios notables.

Solo se mantienen dos riesgos: los regulatorios, que el año pasado encabezaban este listado y en esta edición ocupan el quinto lugar, y los riesgos operativos, que de la cuarta posición avanzan a la primera. Son, junto con los tipos de interés, el principal motivo de inquietud para los líderes empresariales españoles entrevistados en el informe. Las tecnologías emergentes y disruptivas se sitúan en tercera posición.

Cabe destacar que la incertidumbre política (opción que en esta edición se ha sustituido por 'riesgos geopolíticos e incertidumbre política') y los riesgos medioambientales y reputaciones pierden relevancia en los mapas de riesgos.

Sin embargo, en el conjunto de los países analizados en este informe, son los riesgos geopolíticos los que se consideran la principal amenaza para el crecimiento. Al igual que en España, los riesgos operativos y las tecnologías emergentes se sitúan entre las tres principales amenazas.

Estos cambios en los mapas de riesgos ponen de manifiesto que los líderes empresariales consideran que la inflación y el consiguiente endurecimiento de la política monetaria seguirán afectando al desempeño de sus organizaciones en un contexto geopolítico complejo. De hecho, proteger al negocio frente a la inflación y al encarecimiento de las materias primas será la

## Prioridades estratégicas y riesgos en los próximos tres años de los CEO españoles

### 2023



#### Prioridades estratégicas

- 1 Mitigar los efectos de la inflación y del coste de materias primas
- 2 Propuesta de valor al empleado
- 3 Digitalización y conectividad entre las áreas de negocio
- 4 Iniciativas ESG
- 5 Crecimiento inorgánico



#### Riesgos

- 1 Tipos de interés
- 2 Riesgos operativos
- 3 Tecnologías emergentes y disruptivas
- 4 Cultura corporativa no ética
- 5 Riesgos regulatorios

### 2022



#### Prioridades estratégicas

- 1 Propuesta de valor al empleado
- 2 Digitalización y conectividad entre las áreas de negocio
- 3 Iniciativas ESG
- 4 Mitigar los efectos de la inflación y del coste de materias primas
- 5 Adaptación al contexto geopolítico



#### Riesgos

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

prioridad estratégica principal para los CEO españoles en los próximos tres años.

Además, un 76% apunta a que el encarecimiento del coste de vida afectará negativamente al crecimiento de su compañía en los próximos tres años, mientras que cuatro de cada cinco líderes empresariales españoles (80%) consideran que el incremento de los tipos de interés y el endurecimiento de la política monetaria podrían prolongar una potencial recesión. Ambos porcentajes son similares a los registrados globalmente (77% en ambos casos).

En este entorno, los CEO se muestran convencidos de que la integridad es un factor fundamental para generar confianza. En España un 72% (71% en el conjunto de los países analizados)

se muestra dispuesto a desinvertir en una división del negocio rentable si daña la reputación de la firma.

A pesar de la incertidumbre, el interés de los CEO españoles por abordar estrategias de crecimiento inorgánico se mantiene activo, aunque algo más moderado que en el conjunto de los países analizados en este informe. Un 44% afirma que es probable que lleven a cabo adquisiciones que tengan un impacto significativo en el conjunto de la organización en los próximos tres años, porcentaje ocho puntos inferior al global. Otro 44% tiene previsto realizar operaciones con un impacto moderado. La disponibilidad de financiación y la estabilidad en los mercados son los requisitos que establecen los CEO españoles para priorizar el crecimiento inorgánico frente al orgánico.

### Visión de los CEO españoles sobre la inflación y los tipos de interés

76%

considera que el encarecimiento del coste de vida afectará negativamente al crecimiento de su compañía en los próximos tres años

80%

opina que el aumento de los tipos de interés y el endurecimiento de la política monetaria podrían prolongar una potencial recesión

“

**A pesar de la incertidumbre generada por factores como la inflación, la subida de tipos o las previsiones de crecimiento contenido, el interés de las organizaciones por las operaciones de M&A se mantiene activo. En este entorno de cambio y de necesidad de incorporar nuevas capacidades, las operaciones de M&A siguen suponiendo un vehículo para avanzar en la transformación digital y sostenible, además de generar crecimiento y margen de beneficios frente a tendencias adversas. No obstante, los CEOs condicionan la apuesta por el crecimiento inorgánico a una mayor estabilidad y a la disponibilidad de financiación.** ”

**Noelle Cajigas**

Socia responsable de Deal Advisory de KPMG en España y EMA

# Tecnologías emergentes

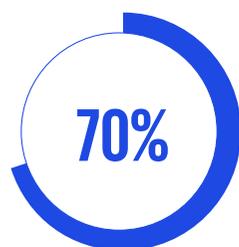
La inteligencia artificial (IA) está transformando todos los ámbitos del conocimiento humano y con mayor frecuencia aparece integrada en el día a día de empresas y ciudadanos. Especialmente en los últimos años, la inteligencia artificial generativa, con herramientas como ChatGPT o Bard, ha puesto de manifiesto el potencial de esta tecnología. En consecuencia, los CEO están tomando posiciones, invirtiendo y estudiando sus posibilidades.

Prueba de ello es que siete de cada diez CEO, tanto en España como en el conjunto de los países analizados, afirman que la IA generativa es una prioridad de inversión para su organización. En España un 82% espera comenzar a rentabilizar esta inversión antes de cinco años, tres puntos por encima global de este informe. De hecho, la rentabilidad es el principal beneficio que identifican los CEO en esta tecnología, tanto en España como en el conjunto de mercados

analizados (un 24% de los encuestados la marcan en España, dos puntos más que la media global de este informe).

A pesar del impulso que quieren imprimir en la IA generativa, los líderes empresariales reconocen que las tecnologías emergentes traen consigo retos que es necesario abordar. Entre ellos, un 68% de los CEO españoles destaca la seguridad y el cumplimiento, un porcentaje que duplica al

## Visión de los CEO españoles sobre la IA generativa



La IA generativa es una **prioridad de inversión**



La seguridad y el cumplimiento, entre los **principales retos** que trae consigo la IA generativa



La IA puede proporcionar **nuevas estrategias** para llevar a cabo ciberataques

global (34%); y un 62%, los aspectos éticos. Les siguen el coste de implementar esta tecnología (60%) y la falta de regulación (56%). A medida que el escrutinio y la normativa en torno a la IA se incrementen, las estrategias deberán articularse en torno a la generación de confianza.

En lo que respecta a la seguridad, tres de cada cuatro CEO españoles (74%, ocho puntos por debajo de la media global) señalan que, aunque la IA puede contribuir a dar respuesta a los ciberriesgos, también proporciona nuevas vías para llevar a cabo ciberataques, un aspecto al que hay que prestar especial atención, ya que uno de cada tres encuestados en España considera que su organización no está suficientemente preparada frente a un ciberataque (36%, nueve puntos por encima de la media global).

Teniendo en cuenta las oportunidades y riesgos de la IA generativa, es urgente que los CEO lideren su implementación, a través de marcos que den respuesta a los retos éticos que plantea esta tecnología y garanticen así la seguridad y el cumplimiento.



**En los últimos años, la complicada situación económica y la transformación digital y sostenible han incrementado significativamente la normativa que afecta a las empresas hasta convertirse en un elemento de incertidumbre en su actividad. Para mitigar esta incertidumbre, los líderes empresariales están poniendo el foco en las áreas legales y fiscales, sin duda, esenciales para fortalecer la competitividad de las organizaciones e impulsar nuevas oportunidades de crecimiento en clave digital y sostenible. Todo ello a partir de marcos que respondan adecuadamente a las demandas de los distintos grupos de interés y aporten seguridad y estabilidad a las compañías en su proceso de transformación.**



**Alberto Estrelles**

Socio director de KPMG Abogados

# Talento

Los CEO son conscientes de que las personas son las que van a hacer realidad la transformación que necesitan sus organizaciones para superar los retos a los que se enfrentan. Al igual que ocurría en la pasada edición, la propuesta de valor al empleado para atraer y fidelizar el talento se sitúa entre las prioridades estratégicas de los líderes empresariales españoles para los próximos tres años (solo superada por la respuesta frente a la inflación y al precio de las materias primas e igualada con la digitalización).

Sin duda, este resultado está estrechamente ligado a las buenas previsiones de empleo para los próximos tres años: nueve de cada diez encuestados en España incrementarán sus plantillas y la mitad, lo hará en al menos un 6%.

Relacionado también con la propuesta de valor al empleado, el teletrabajo, que desde la pandemia cuenta con un amplio apoyo entre los profesionales, especialmente los más jóvenes, sigue siendo objeto de debate. Sin embargo, la opinión de los CEO apunta a que en el medio plazo se volverá mayoritariamente a la oficina. Tres de cada cuatro entrevistados en España (78%, 14 puntos por encima de la media global) prevé que en tres años se recupere el modelo completamente presencial. De hecho, casi la totalidad de los CEO españoles (89%) estarían dispuestos a recompensar a través de retribuciones, incrementos salariales o

promociones a aquellos profesionales que pongan empeño en volver a la oficina. La propuesta de valor al empleado adquiere aún mayor relevancia en estos casos: para garantizar que atrae y fideliza el talento que la empresa necesita, deberá integrar aspectos como el bienestar, los modelos de trabajo flexibles, las oportunidades de crecimiento o el aprendizaje, fundamentales para los profesionales.

Otro factor que determina la capacidad de una empresa para atraer y fidelizar el mejor talento es la diversidad, la inclusión y la igualdad en las organizaciones. A pesar del consenso existente en torno a la necesidad de impulsarlas en el entorno corporativo, más de la mitad de los entrevistados en España (54%) considera que han avanzado a un ritmo demasiado lento.

# 90%

de los CEO españoles incrementará sus plantillas en los próximos tres años.

Un **50%** lo hará en al menos un 6%.

“

**Conscientes de los múltiples retos que revisten el panorama económico y empresarial, los primeros ejecutivos confían en impulsar su crecimiento a través de una apuesta clara por la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, así como en profundizar en el desarrollo y la adopción de las cuestiones ESG como palanca para la creación de valor. No obstante, son conscientes de la necesidad de mitigar los riesgos que traen consigo, así como de la importancia de prever cómo afectan a su modelo de negocio y de implementar los cambios necesarios para que se conviertan en palancas de crecimiento. De este modo, los líderes empresariales centran su atención en la atracción y fidelización del talento, que constituye una de sus prioridades estratégicas.** ”

**Pablo Bernad**

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

# ESG

Los CEO consideran que los asuntos ESG constituyen un elemento indispensable de su estrategia corporativa y de su operativa, que fortalece a la compañía y genera crecimiento, especialmente en momentos de incertidumbre económica y geopolítica.

En los últimos años los líderes empresariales han adoptado un enfoque basado en resultados: en España, el 72% de los encuestados afirma que ha integrado los criterios ESG en su negocio como una palanca para generar valor. Cabe destacar que un 44% de los CEO españoles (35% a escala global) ha cambiado el lenguaje que utiliza a la hora de hablar sobre estos ámbitos interna y externamente. Se pone así de manifiesto una tendencia: los líderes empresariales están priorizando aquellos aspectos ESG que están alineadas con los valores y el negocio de sus compañías.

Los CEO españoles se muestran más optimistas sobre la rentabilidad de invertir en los ámbitos ESG que los del conjunto de los países analizados: un 86% espera obtener rendimientos significativos antes de cinco años, un porcentaje ocho puntos superior al global. De acuerdo con sus respuestas, los ámbitos en los que esta inversión tendrá un mayor impacto son la relación con el cliente (28%) y la reputación de la marca (18%).

No obstante, a pesar de la apuesta decidida por los asuntos ESG, un 63% de los CEO encuestados en España considera que su organización no está preparada para afrontar el mayor escrutinio por parte de los grupos de interés y de los accionistas. El

porcentaje es del 68% en el conjunto de mercados. En relación con esta afirmación, es necesario recordar que, a la hora de definir la estrategia en materia ESG es clave equilibrar los objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza con la expectativas de los accionistas en términos de beneficio, lo que constituye todo un reto.

## La visión de los CEO españoles sobre los asuntos ESG

# 72%

ha integrado los criterios ESG en su negocio como una palanca para generar valor

# 63%

considera que su organización no está preparada para afrontar el mayor escrutinio por parte de los grupos de interés y de los accionistas



**El aumento de las exigencias regulatorias y el mayor escrutinio por parte de los distintos grupos de interés sobre el impacto de las organizaciones ha ido elevando las cuestiones ESG a un nivel estratégico clave. Disponer de una información corporativa transparente, comparable y con datos de calidad, a la vez que estar preparado para la verificación externa de esta información, no solo ayudará a identificar riesgos y oportunidades, sino que permitirá a las compañías transmitir confianza y explicar y demostrar su firme compromiso con la sostenibilidad a inversores, clientes y la sociedad en su conjunto.**

**David Hernanz**

Socio responsable de Auditoría de KPMG en España

# Oportunidades de crecimiento



## Tecnología

- **Integrar la IA generativa siguiendo principios éticos** no solo es beneficioso para el negocio, sino que también garantiza una respuesta adecuada a las necesidades de los profesionales y empleados.
- Los CEO deben **mantenerse al día en cuanto a posibles estrategias de ciberataque**: así evitarán que ellos mismos o sus profesionales expongan a la compañía a cualquier riesgo.



## Talento

- Es aconsejable **adoptar una visión a largo plazo** para garantizar que la propuesta de valor al empleado responde a las necesidades y expectativas de los profesionales.
- Hay que **liderar con el ejemplo**: el equipo directivo debe hacer de la inclusión, la diversidad y la igualdad una prioridad, establecer objetivos realistas, apoyar iniciativas y asignar un responsable de los programas que se pongan en marcha.



## ESG

- Los asuntos **ESG deben considerarse una palanca para crear valor** y no un riesgo que gestionar: cuando el ESG se integra en la estrategias de crecimiento, se abre un mundo de nuevas posibilidades.
- Es clave **estar pendientes de los cambios en la regulación** y así mantener la reputación de la marca y la relación con los clientes.
- **Las inversiones en ESG deben estar alineadas con los valores** de la compañía y del negocio.

**Frente a la incertidumbre, los CEO están implementando estrategias acordes al propósito de la compañía, fortaleciendo su capacidad de respuesta y promoviendo un liderazgo colaborativo. Y aunque son muchos los retos que hay por delante, también proporcionan una oportunidad única para impulsar la economía y la sociedad en la dirección correcta.**

# Metodología

La novena edición del KPMG CEO Outlook ofrece una visión detallada sobre las previsiones y estrategias de los CEO a partir de una encuesta realizada a 1.325 CEO, 50 de ellos españoles, entre el 15 de agosto y el 15 de septiembre de 2023.

Todos ellos lideran compañías con una facturación anual superior a los 500 millones de dólares. De la muestra global, un tercio de las corporaciones registra unas ventas anuales superiores a los 10.000 millones de dólares. Las empresas tienen

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

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



## KPMG en España

Torre de Cristal, Paseo de la Castellana, 259C

28046 Madrid, España

info@kpmg.es

Tel: +34 91 456 34 00

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



© 2023 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

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

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