



Global CEO Outlook 2015

Retos y perspectivas de
los CEOs españoles ante
un mercado cambiante

kpmg.com/es/CEOoutlook

KPMG

cutting through complexity



“Tras años de fuertes ajustes, transformación regulatoria y momentos de gran incertidumbre, los directivos españoles han recuperado la confianza en el futuro y el apetito por la búsqueda de las mejores oportunidades para crecer en un mercado global.”

Prólogo

La empresa española se encuentra en un momento claro de cambio de ciclo. Tras años de fuertes ajustes, transformación regulatoria y momentos de gran incertidumbre, los directivos españoles han recuperado la confianza en el futuro y el apetito por la búsqueda de las mejores oportunidades para crecer en un mercado global.

Son algunas de las conclusiones de la edición española del primer informe 'Global CEO Outlook', donde se recoge la visión, expectativas y retos de los primeros directivos de las empresas con un horizonte temporal de tres años. Este informe, basado en una encuesta realizada a 1.278 CEOs de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, China, India, Japón, Australia y España durante los meses de mayo y junio de 2015, muestra un especial optimismo de los primeros directivos españoles ante la evolución de la economía del país, el crecimiento económico global y la marcha de sus empresas. Un dato que consolida la recuperación es que siete de cada diez CEOs españoles tienen previsto crear empleo en sus organizaciones en los próximos tres años.

Los planes y retos señalados por los CEOs españoles certifican el cambio de tendencia al destacar como prioridades la búsqueda de nuevas estrategias para crecer, el desarrollo de productos y servicios innovadores con los que diferenciarse en el mercado, así como la expansión internacional. Es revelador que un 56% crea que su empresa se va a transformar en una entidad significativamente diferente antes de 2019.

También a nivel global prevalece el optimismo, pues la mayoría de directivos ha señalado sentir un mayor nivel de confianza en el crecimiento económico que hace un año. Pero los retos están presentes y el incremento de la regulación, la evolución económica desigual o la amenaza de nuevos competidores que puedan transformar los modelos de negocio, preocupan a los CEOs de todo el mundo.

Junto con las respuestas de los CEOs encuestados, este informe recoge también el análisis que realizan nuestros expertos sobre la estrategia, riesgos y operaciones de los primeros directivos.

En un contexto global en rápida transformación, tanto las economías emergentes como las maduras están enormemente expuestas a los riesgos geopolíticos, teniendo que operar las empresas en un entorno complejo, interconectado y de mayor incertidumbre.

Por todo ello, espero que el informe 'Global CEO Outlook' que les presento sea una fuente de conocimiento y valor para comprender cómo será el futuro de las mayores empresas españolas y del mundo en los próximos tres años.



John Scott
Presidente de KPMG en España y de KPMG en EMA (Europa, Oriente Próximo, África y Sur de Asia). Deputy Chairman Global de KPMG.

Índice

Prólogo	01
Resumen ejecutivo	02
Principales conclusiones	03
El CEO español recupera la confianza	04
Entorno regulatorio	08
Estrategia	10
Momento de transformación	14
Un asunto en la mente del CEO: la innovación	19
Gestión de riesgos y ciberseguridad	20
Operaciones	24
Capital humano	28
Sobre este informe	30

Resumen ejecutivo

Los próximos tres años van a ser determinantes para las empresas españolas y para las grandes compañías del mundo. En un entorno global cambiante y desigual pero muy interdependiente, el 'Global CEO Outlook' concluye que los primeros ejecutivos de las grandes empresas del mundo perciben que el mercado global alberga grandes oportunidades pero también es cada vez más competitivo.

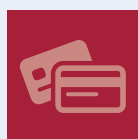
En este contexto, los CEOs españoles se sienten particularmente optimistas y esperan que tanto la situación del país como de sus empresas mejoren en los próximos tres años. Sus grandes retos serán aquellos relacionados con el impulso de la innovación, el diseño de nuevas estrategias de crecimiento y la expansión internacional.

El presente informe recoge la visión, expectativas y retos de los primeros ejecutivos del mundo en base a una encuesta a 1278 CEOs realizada en España, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, China, India, Japón y Australia durante los meses de mayo y junio de 2015.

Este informe indaga en las expectativas de los primeros ejecutivos con un horizonte temporal de tres años con el objetivo de analizar sus planes a un plazo algo más largo que el ejercicio inmediato sobre la evolución de sus empresas, sus focos de inversión y los retos más acuciantes que observan en su camino hacia el crecimiento.

En España, hemos analizado la visión de 50 CEOs de grandes empresas y hemos obtenido una perspectiva de claro optimismo respecto al futuro. En un momento de recuperación en España y tras un largo período de contracción, las respuestas obtenidas en este informe exponen un marcado cambio de ciclo en la estrategia de la empresa española que comienza a dejar atrás el foco en la contención y dirige su atención hacia la búsqueda de nuevas formas de crecer y diferenciarse.

Principales conclusiones



Recuperación de la confianza

- 9 de cada 10 CEOs españoles sienten más confianza que el año pasado en el crecimiento de España en los próximos tres años.
- El 92% asegura sentir más confianza en el crecimiento de su empresa que doce meses atrás.
- El 70% creará empleo en su empresa en los próximos tres años.
- 2016 será el mejor año en términos de obtención de beneficios para el 22% y 2017, para el 30%.



Nuevo apetito por crecer

- Para el 52% de los líderes ejecutivos españoles, la búsqueda de nuevas estrategias de crecimiento es la prioridad estratégica.
- El 56% invertirá sobre todo en expansión internacional y el 54% en el desarrollo de nuevos productos.
- Para 9 de cada 10 encuestados, las adquisiciones serán la primera fuente de cambio en la estructura de capital de la empresa.



Momento de transformación

- El 56% cree probable que su empresa se transforme en una entidad significativamente diferente.
- 9 de cada 10 prevén un cambio en la estrategia de la empresa.
- La dirección de TI, la de innovación y la dirección financiera serán los cargos más importantes para la empresa.
- Para el 52% de los CEOs españoles existe un déficit de cualificación en sus empresas que prevén resolver en los próximos tres años.



Ciberseguridad: un gran desafío

- Solo un 28% de los primeros directivos se siente totalmente preparado ante un potencial incidente de ciberseguridad.
- La única medida tomada preventivamente por la gran mayoría de los ejecutivos encuestados ha sido la designación de un responsable de ciberseguridad en la empresa (86%).



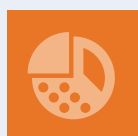
El reto de la innovación

- Estimular la innovación es el reto más crítico para el 46% de los CEOs españoles.
- Solo 2 de cada 10 cuentan con un proceso formal ya implementado en todas las áreas de la compañía.
- El primer obstáculo para la innovación es la ejecución frente a un plan de innovación (24%) seguido de la incapacidad para gestionar y analizar datos (16%).
- Si tuvieran que pedirle al gobierno que se centrara en una cuestión en los próximos tres años, ésta sería fomentar la innovación para el 26% de los primeros ejecutivos de España, seguida de la inversión en educación, formación y desarrollo de competencias, con el 24% de las respuestas.



Más competitivos a nivel internacional

- El 50% espera que un porcentaje mayor de sus ingresos proceda del extranjero.
- Estados Unidos es el país con más posibilidades de desarrollo de negocio para casi el 90% de los CEOs españoles seguido de Brasil (70%), y regiones como Europa Occidental y Sudamérica (ambos para un 62%).
- La expansión geográfica es uno de los tres retos más críticos (34%).



Retos y riesgos

- El 36% considera la regulación del impuesto sobre sociedades el tema regulatorio más preocupante.
- El 56% se siente algo preocupado por la entrada de nuevos operadores que alteran su modelo de negocio.
- Para el 60% el riesgo estratégico es el más preocupante, seguido del operacional para un 54%.

El CEO español recupera la confianza

El segundo país más optimista

Los CEOs españoles sienten confianza ante el futuro de la economía global, la nacional y la evolución de sus empresas. Superados los años más duros de la crisis económica marcados por el ajuste fiscal, la contracción de la demanda interna y la destrucción de empleo y empresas, la vuelta al crecimiento que comenzó en el último trimestre de 2013 se refleja con fuerza en la percepción de los primeros ejecutivos. A cierre del primer semestre del 2015, cuando se ha llevado a cabo la presente encuesta, los CEOs españoles han afirmado que confían más que el año pasado en la mejoría del entorno.

Concretamente, 9 de cada 10 sienten más confianza que el año pasado en el crecimiento de España en

los próximos tres años. De hecho, 6 de cada 10 han señalado que la recuperación de la confianza ha sido "significativa". Las expectativas sobre el crecimiento económico global muestran también seguridad en un 80% de los casos.

En cuanto al crecimiento del propio negocio, el 92% asegura sentir más confianza que doce meses atrás. (Fig.1). Preguntados acerca de en qué año prevén registrar los mayores beneficios, las respuestas se reparten mayoritariamente entre 2016, que será el mejor año para el 22% y el 2017, para el 30%. Otra franja amplia del 22% ubica su mejor rendimiento ya a partir de 2019. (Fig. 2)

FIG. 1 Indique su nivel de confianza en términos de perspectivas de crecimiento...

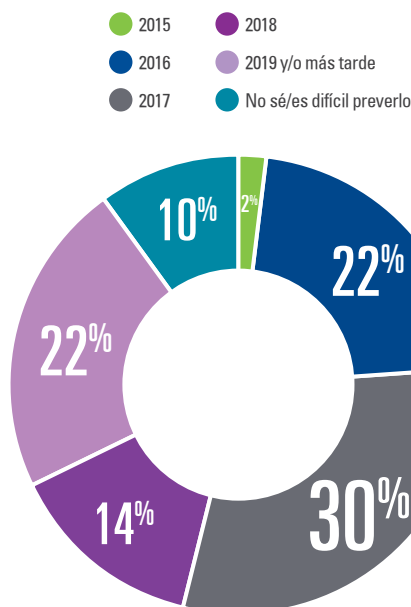
	Perspectivas de crecimiento para su país durante los próximos tres años		Perspectivas de crecimiento para la economía global durante los próximos tres años		Perspectivas de crecimiento para su sector durante los próximos tres años		Perspectivas de crecimiento para su empresa durante los próximos tres años	
	Global	España	Global	España	Global	España	Global	España
Con significativamente más confianza que el año pasado	25%	60%	12%	24%	18%	46%	17%	36%
Con algo más de confianza que el año pasado	36%	30%	50%	54%	41%	32%	37%	56%
Con el mismo nivel de confianza	31%	10%	31%	22%	35%	22%	33%	8%
Con algo menos de confianza que el año pasado	8%	0%	6%	0%	6%	0%	13%	0%
Con significativamente menos confianza que el año pasado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%



En el marco global, el optimismo de los CEOs españoles destaca por contraste. En general, los CEOs de todo el mundo han mejorado su percepción sobre la evolución económica a tres años, especialmente los de Asia y Europa. El contexto es favorable a ello. Las políticas expansivas del BCE, un tipo de cambio beneficioso para la competitividad internacional o los bajos precios del petróleo están facilitando la lenta pero sostenida recuperación de una Europa muy golpeada por la crisis financiera y económica de los años precedentes. Los retos, no obstante, permanecen especialmente ligados a la situación de Grecia y a los desequilibrios geopolíticos internacionales.

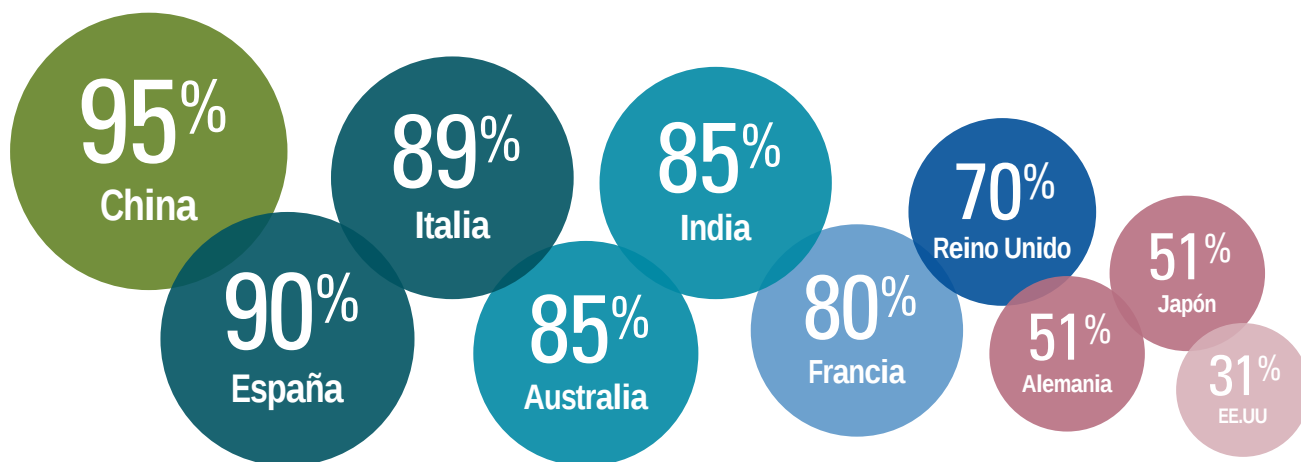
En la foto global, los primeros ejecutivos españoles son los segundos más optimistas por detrás únicamente de los chinos (Fig. 3) que en un 95% de los casos ha expresado sentir más confianza ante la progresión macroeconómica de su país que hace un año. Especialmente prudentes se han mostrado los CEOs de Estados Unidos puesto que menos de un tercio (19%) ha expresado confianza en la economía a escala federal para el próximo trienio. Parte de este resultado puede deberse a acontecimientos externos como la fortaleza del dólar o incluso la mala climatología que azotó al país norteamericano en el primer trimestre de 2015.

FIG. 2 De cara a los próximos cinco años, ¿en qué ejercicio cree que su firma registrará los mayores beneficios?



El CEO español recupera la confianza (cont.)

FIG. 3 Países más optimistas respecto a su crecimiento:

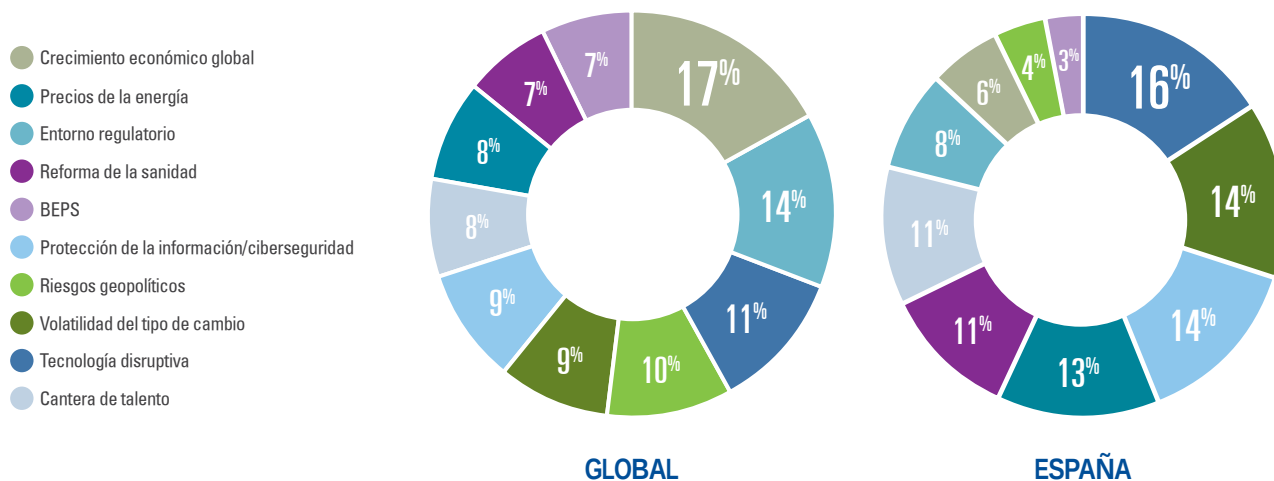


Bill Robinson, Chief Economist de KPMG en el Reino Unido, explica que los bajos precios del petróleo, la ausencia de inflación y las políticas de estímulo de los bancos centrales de Japón y Europa están inyectando optimismo en la economía. Sin embargo, también sucede que la volatilidad en los precios del petróleo y el riesgo de deflación están provocando incertidumbre en algunos sectores. “Es lógico, el bajo precio del petróleo es una buena noticia si eres consumidor pero no si eres productor” explica Robinson. “Como ya señaló el FMI el efecto es similar al de bajar los impuestos a nivel global que podría traducirse incluso en un incremento del 1 %

del PIB mundial. Sin duda, es lo que más está afectando a la economía en estos momentos”.

No sorprende que el crecimiento económico global sea la cuestión que los CEOs consultados a nivel internacional hayan señalado como la más influyente en su empresa hoy en día. Para los españoles, sin embargo, los factores externos que en mayor medida están afectando a sus compañías tienen más que ver con la tecnología disruptiva y con la ciberseguridad, con la volatilidad del tipo de cambio – en este caso en positivo- y con los precios de la energía. (Fig.4)

FIG. 4 ¿Cuál de las siguientes cuestiones afecta más a su empresa hoy en día?

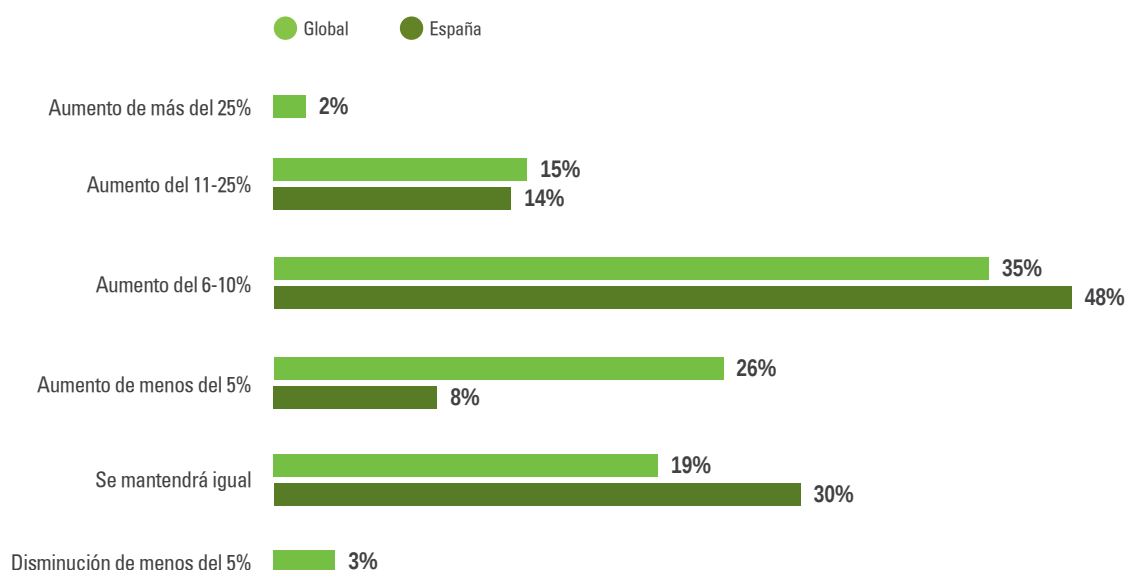


Expectativas de generación de empleo

El buen ánimo de los CEOs españoles encuentra eco en los indicadores del primer semestre. España está creciendo por encima de la media europea y las previsiones para el cierre de 2015 ubican el avance del PIB en el 3,1% según el FMI y el 3,3% según el Gobierno que, a su vez, vaticina que esta evolución ayudará también a España a afrontar su gran reto, el del desempleo, y permitirá reducir la tasa de paro hasta el 21,1% este año y hasta el 19,7% en 2016.

Los CEOs españoles encuestados ratifican esta tendencia. El 70% de ellos ha señalado que creará empleo en su empresa en los próximos tres años (Fig. 5). De hecho, ninguno de los encuestados prevé recortar puestos de trabajo. De los que esperan contratar nuevos profesionales, un 48% aumentará su plantilla en entre un 6 y un 10%; un 14% lo hará entre un 11 y un 25%; y un 8% lo hará por debajo del 5%.

FIG. 5 ¿Cómo espera que cambie la plantilla de su empresa durante los próximos tres años?



Entorno regulatorio

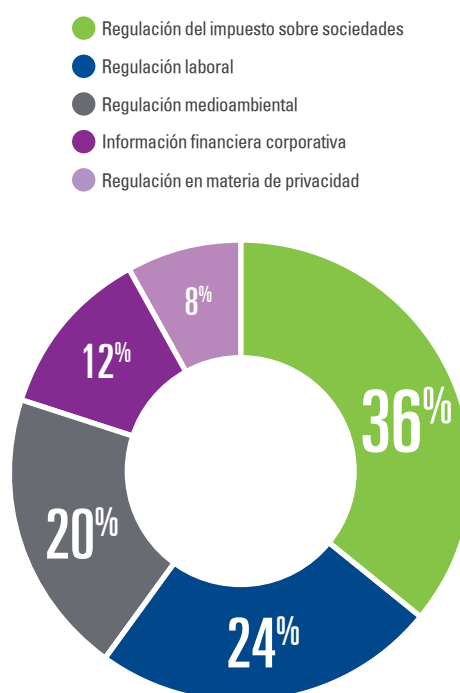
Fiscalidad y legislación laboral: las dos grandes preocupaciones de los primeros directivos españoles

Los CEOs a nivel global señalan el entorno regulatorio como el factor que mayor impacto está teniendo en sus empresas, percepción compartida por el 25% de los españoles. La ola de nueva regulación que se ha producido en los mercados en los últimos años se refleja especialmente en las respuestas de los directivos del sector financiero y del sector de sanidad, aunque el impacto es notable en todas las industrias globales. A juicio de María José Aguiló, socia responsable de KPMG Abogados, es una reacción lógica, pues en los últimos años la regulación se ha incrementado y ha ganado complejidad, lo cual ha tenido un impacto claro y cuantificable en las empresas que tienen que asumir el coste de adaptarse a las nuevas normas y reconfigurar, a veces, algunas de sus estrategias de crecimiento.

En relación a las áreas regulatorias que más preocupan a los primeros directivos españoles, la fiscalidad y la regulación laboral, demandas históricas de las empresas en España, ocupan las primeras posiciones. El 36% de los CEOs españoles ha afirmado que la regulación del impuesto sobre sociedades es el que más les inquieta seguido, con un 24% de respuestas, por la normativa laboral. En tercer lugar, el 20% también ha citado la regulación medioambiental entre sus preocupaciones. (Fig. 6). María José Aguiló explica que la gestión fiscal es y seguirá siendo un tema central en la agenda de los órganos de dirección de las empresas. “Es lógico que los CEOs presten especial atención al impuesto sobre sociedades pues tiene un impacto directo sobre la cuenta de resultados. Lo mismo sucede con la

legislación laboral recientemente modificada” añade. “Sin duda es relevante contar una adecuada planificación fiscal y con asesoramiento experto para cumplir con una regulación tan compleja y cambiante”.

FIG. 6 Áreas de regulación que más le preocupa:



“ Es lógico que los CEOs presten especial atención al Impuesto sobre Sociedades y a la legislación laboral, pues tienen un impacto directo sobre la cuenta de resultados.”

María José Aguiló, Socia responsable de KPMG Abogados.

¿QUÉ NOVEDADES IMPORTANTES ESPERA EN LA TRIBUTACIÓN INTERNACIONAL EN UNO O DOS AÑOS?

Por Manal Corwin, responsable de la red global de BEPS en KPMG

Está claro que el proyecto BEPS (erosión de la base imponible y el traslado de beneficios) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) afectará significativamente al entorno de la tributación internacional. Los CEOs, sus directivos y los consejos de administración de multinacionales en todo el mundo se enfrentarán al reto de preparar y perfilar las respuestas de su organización a las siguientes iniciativas y tendencias:

Llamamiento para una mayor transparencia. La Acción 13 del proyecto BEPS de la OCDE exigirá que las multinacionales informen sobre todas sus operaciones país por país y que compartan esa información con los Gobiernos de todas las jurisdicciones en las que operan.

Requerimientos adicionales en cuanto a sustancia. Las directrices revisadas sobre precios de transferencia exigirán sustancia adicional para justificar la asignación de beneficios a riesgos y a capital.

Creciente presión sobre la tributación del país de origen. Es probable que, a raíz del consenso de la OCDE y de otras medidas unilaterales, surjan normas más subjetivas para gravar las actividades de negocio de empresas no residentes.

Aumento de los costes de cumplimiento, las controversias y las disputas entre autoridades tributarias. Esta novedad será el resultado del alcance de los cambios que se van a producir y del conflicto de intereses en medidas unilaterales basadas en motivos políticos que se adopten para abordar BEPS.

Posibles mejoras en los procesos del procedimiento de acuerdo mutuo. Esto dependerá de la medida en que una masa crítica de países adopten el arbitraje obligatorio y vinculante y de la eficacia del foro global previsto sobre el procedimiento de acuerdo mutuo para mejorar el cumplimiento y la rendición de cuentas con respecto a las mejores prácticas propuestas.

Apoyo del gobierno para formación e innovación

Por encima de las inquietudes regulatorias, los CEOs españoles consultados en esta encuesta han expresado con consistencia una urgencia relevante por incrementar su competitividad a través de la innovación y el valor añadido.

En línea con esto, si tuvieran que pedirle al gobierno que se centrara en una cuestión en los próximos tres años, ésta sería fomentar la innovación para el 26% de los primeros ejecutivos de España, seguida de la inversión en educación, formación y desarrollo de competencias con el 24% de las respuestas. (Fig. 7)

Según Ignacio Faus, socio responsable de Deal Advisory de KPMG en España, “en un entorno global muy competitivo con gran presión tecnológica e innovadora procedente de mercados maduros y emergentes, las empresas españolas son conscientes de que es imprescindible trabajar en la diferenciación”. Según expone, la innovación no aplica únicamente al desarrollo y producción de nuevos productos o servicios; hace referencia también al fomento de la creatividad y a la búsqueda de fórmulas productivas y operacionales que permitan crecer de forma más eficiente y generadora de valor.

FIG. 7 Si pidiese al máximo representante del Gobierno que se centrara en una de las siguientes cuestiones en los próximos tres años, ¿cuál elegiría?



Estrategia

Cambio de tendencia en España

La vuelta al crecimiento de la economía española y la recuperación de la confianza interna y externa en la evolución del mercado español y sus empresas empieza a traducirse en un mayor apetito por buscar maneras de crecer. Las prioridades estratégicas, retos y destinos primordiales de inversión señalados por los CEOs españoles (Fig. 8) evidencian el punto de inflexión que asumen las empresas en estos momentos en el que el foco comienza a virar hacia la búsqueda del crecimiento, el desarrollo de productos y servicios innovadores y diferenciales así como la expansión internacional.

Así pues, tras la búsqueda de nuevas estrategias de crecimiento, seleccionada como prioridad número uno por el 52% de los líderes ejecutivos españoles, la reducción de la estructura de costes sigue siendo importante para cuatro de cada diez. En tercer lugar, el fomento de la innovación vuelve a destacar como uno de los temas más relevantes en la agenda del CEO en el próximo trienio (38%), seguida de cerca por la expansión geográfica (36%). Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España, explica que aunque España todavía tiene pendiente consolidar el proceso de reestructuración llevado a cabo en los últimos años, la tendencia empieza a marcar un apetito nuevo por el crecimiento.

Los destinos de inversión primordiales señalados por los encuestados corroboran la disposición hacia la búsqueda de nuevas oportunidades, productos y mercados. La expansión internacional y el desarrollo de nuevos productos y serán las prioridades de inversión para los CEOs españoles en los próximos tres años, similares a la media global. En tercer lugar la publicidad y el marketing recuperan el pulso entre los focos de inversión que contemplan los primeros directivos a corto plazo.

El tercer pilar que redondea la visión del CEO, el de los retos más críticos a los que se enfrentarán en los próximos tres años, corona de nuevo a la innovación como cuestión prioritaria con un 46% de las respuestas. A continuación, la expansión geográfica y el fortalecimiento de la marca, importante factor de diferenciación y competitividad, son desafíos inminentes para los CEOs españoles.

“Es lógico que las empresas centren su atención en recuperar parte del terreno desplazado en los últimos años en relación con la inversión en marketing y el posicionamiento de marca” comenta Padilla “forma parte del cambio estratégico general que se puede leer en las repuestas de los CEOs españoles a esta encuesta”. En cuanto a la media global, en este terreno se dispersa por la disparidad de respuestas recogidas por los primeros directivos de los diez países participantes en la encuesta. Mientras que la innovación es una constante en la agenda para la media internacional, los CEOs globales están preocupados por el crecimiento financiero y por lograr la excelencia operativa. La asignatura pendiente en España, agrega Guillermo Padilla, probablemente sea el foco en el cliente, señalada como prioridad estratégica únicamente por un 4% de los CEOs españoles frente al 30% de la media global.

“Crecer es el gran objetivo de los CEOs españoles y buscar nuevas fórmulas para hacerlo la prioridad estratégica para 5 de cada 10.”



FIG. 8 Prioridades estratégicas, de inversión y retos críticos

Global	España
Prioridades estratégicas	
Desarrollo de nuevas estrategias de crecimiento (33%)	Desarrollo de nuevas estrategias de crecimiento (52%)
Enfoque más centrado en el cliente (30%)	Reducción de la estructura de costes (40%)
Expansión geográfica (29%)	Fomento de la innovación (38%)
Reducción de la estructura de costes (28%)	Expansión geográfica (36%)
Prioridades de inversión	
Expansión geográfica, fuera del país (47%)	Expansión geográfica, fuera del país (56%)
Publicidad y Marketing (39%)	Desarrollo de nuevos productos (54%)
Desarrollo de nuevos productos (37%)	Publicidad y marketing/desarrollo de marca (48%)
Expansión geográfica, dentro del país (34%)	Expansión geográfica, dentro del país / "Internet de las cosas", tecnología de comunicación entre máquinas (M2M), intranet industrial u otros aspectos tecnológicos (46%)
Retos críticos	
Garantizar el crecimiento financiero (30%)	Estimular la innovación (46%)
Centrarse en la excelencia operativa (27%)	Expandirse geográficamente (34%)
Fortalecer nuestra marca (26%)	Fortalecer nuestra marca (32%)
Expandirse geográficamente (26%)	Gestionar el riesgo de reputación (28%)

“El cambio de ciclo para la empresa española es palpable” señala Guillermo Padilla “y aunque los CEOs todavía sienten que es necesario mantener firme el control de costes también plantean con claridad la voluntad de crecer”. Esto se refleja también en el hecho de que la proporción entre aquellos que priorizarán la

eficiencia operativa (54%) durante los próximos tres años y quienes preferirán centrarse en crecer (46%) sea tan similar. En todo caso, los CEOs españoles (87%) al igual que los globales (92%) se sienten ampliamente cómodos con la atención que se le está dedicando en su empresa a lograr eficiencias de costes.

Estrategia (cont.)

Expansión internacional y regiones con mayor potencial

Las empresas españolas cuentan con una larga experiencia en internacionalización. Durante los años de crisis, además, la contracción del mercado doméstico ha impulsado especialmente la búsqueda de negocio en el exterior, una tendencia que se ve favorecida actualmente por un tipo de cambio beneficioso para los productos y servicios de la zona del euro.

De cara a los próximos tres años, la mayoría de los directivos espera que el porcentaje de sus ingresos procedente de la actividad exterior se incremente algo respecto a la cifra actual.

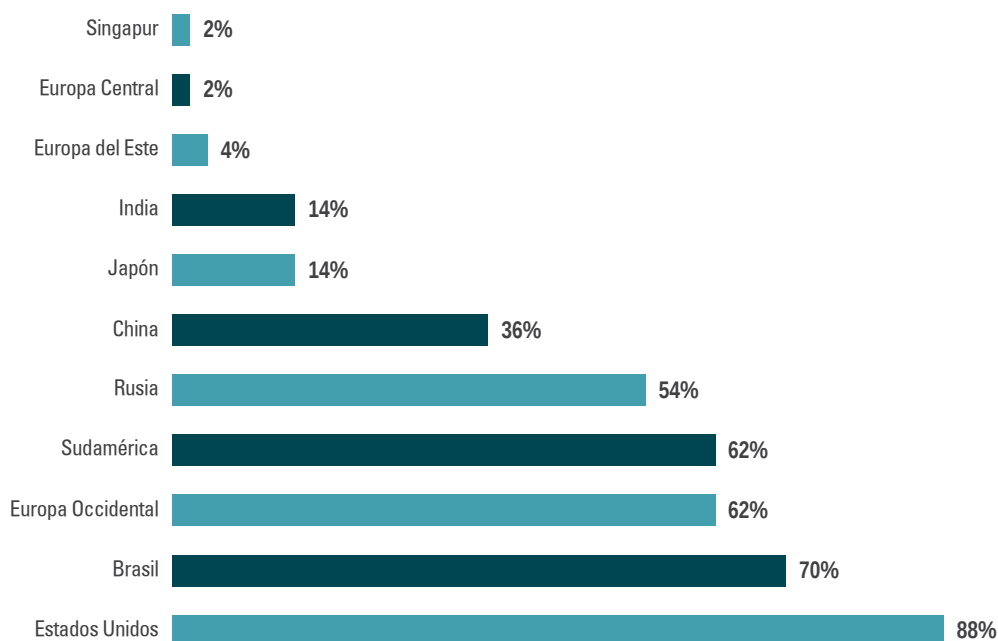
La tendencia observada, tanto en la encuesta llevada a cabo para este informe como en las entrevistas mantenidas con algunos de los CEOs de grandes empresas multinacionales, marca una nueva voluntad de seleccionar muy bien los mercados de destino. Mientras que hace una década el objetivo era estar presente en la mayor cantidad posible de mercados, ahora los directivos están midiendo con más

precisión en qué países se encuentran las mejores oportunidades para cumplir sus objetivos financieros y estratégicos.

En este sentido, entre los mercados con mayor potencial de crecimiento destaca ampliamente Estados Unidos señalado por casi el 90% de los CEOs españoles como el país con más posibilidades de desarrollo de negocio, seguido de Brasil (70%), y regiones como Europa Occidental y Sudamérica (ambos para un 62% de los encuestados). Rusia es también un mercado de alto potencial para más de la mitad (54%). El escalón se produce hacia China que es escogido como destino con mayor proyección por el 36% de los primeros ejecutivos españoles (Fig. 9). A nivel global, Estados Unidos se mantiene como destino preferente para el 64% de los CEOs. Casi 20 puntos por debajo se encuentran China, que mantiene su atractivo para el 46% de los CEOs del mundo y Europa Occidental, que casi empata con un 43% de respuestas, junto con Europa del Este del con un 40%.

FIG. 9 ¿En qué regiones ve el mayor potencial para el crecimiento en nuevos mercados?

Seleccione todas las opciones que correspondan

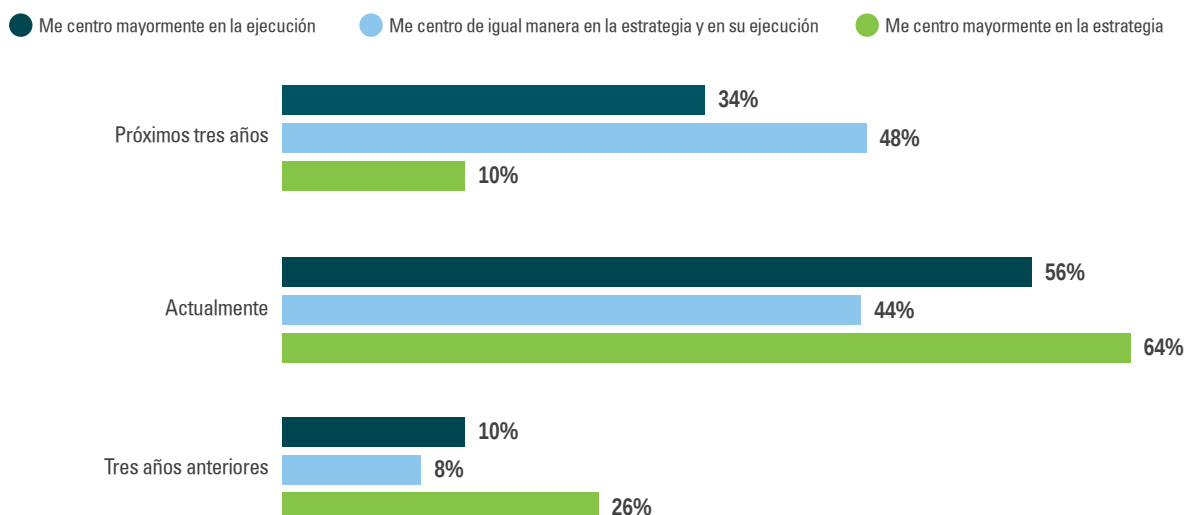


Presión sobre el *management* en aumento

La presión sobre los primeros directivos para lograr resultados es más intensa que nunca, especialmente en aquellos mercados en los que el crecimiento es más lento. Ante esto, los CEOs españoles están participando

actualmente más en la estrategia que en la ejecución aunque admiten que la ejecución acapara más parte de su tiempo hoy que tres años atrás. A futuro, prevén centrarse en ambos en medida similar. (Fig.10)

FIG. 10 Como CEO, ¿qué afirmación de las siguientes describe mejor su participación pasada, actual y futura en la estrategia y en la ejecución?



Momento de transformación

Cambio de rumbo

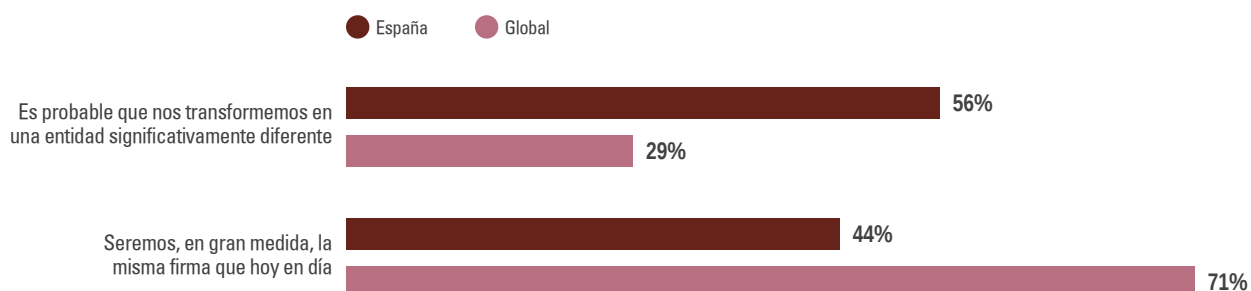
El 56% de los CEOs españoles cree probable que su empresa se transforme en los próximos tres años en una entidad significativamente diferente. El dato evidencia el momento de cambio que atraviesa la gran empresa española, especialmente en contraste con la media global que en un 71% de los casos estima, por el contrario, que dentro de tres años su empresa será la misma que hoy. (Fig. 11)

La relativa inseguridad en la sostenibilidad del actual modelo de negocio de los primeros directivos españoles se percibe también en el hecho de que el 54% haya

expresado que se siente “algo satisfecho” con él, frente a un 28% que se siente “muy satisfecho”.

“Nosotros estamos percibiendo de forma directa el cambio en las empresas españolas. Mientras que en otros países las compañías están más centradas en trabajar sobre el modelo establecido y buscar mejoras, en España el discurso está cambiando de rumbo desde un entorno de contracción hacia uno de nuevas oportunidades”, comenta Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.

FIG. 11 De cara a los próximos tres años, ¿qué afirmación describe mejor la empresa que dirige?

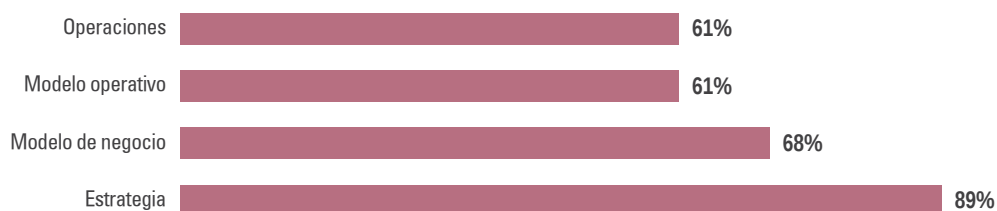


Cambio transversal

Nueve de cada diez CEOs españoles prevén un cambio en la estrategia de la empresa en los próximos tres años. También intuyen que el modelo de negocio y el modelo operativo serán los que mayor transformación experimentarán. Estas respuestas refrendan la impresión general de que los primeros directivos españoles planean un cambio en las áreas vertebradoras del negocio, las que marcan el rumbo y el sentido del resto. (Fig. 12)

Los resultados coinciden con la media global. Los CEOs de todo el mundo estiman urgente una revisión a corto plazo de su estrategia, de su enfoque de negocio y de su forma de operar. “Llevar a cabo procesos de transformación es complejo aunque es preferible abordarlos con tiempo que afrontar una pérdida progresiva de relevancia en el mercado o en el sector”, concluye el socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.

FIG. 12 ¿Qué área/función de las siguientes se transformará más durante los próximos tres años?



“ Las empresas se están preparando para afrontar un cambio estratégico importante, para atraer un talento diferente, dotarse de habilidades tecnológicas y desarrollar nuevos productos innovadores. Los que no lo hagan, perderán competitividad a corto plazo. ”

Guillermo Padilla, Socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.

Momento de transformación (cont.)

Momento clave para el CFO

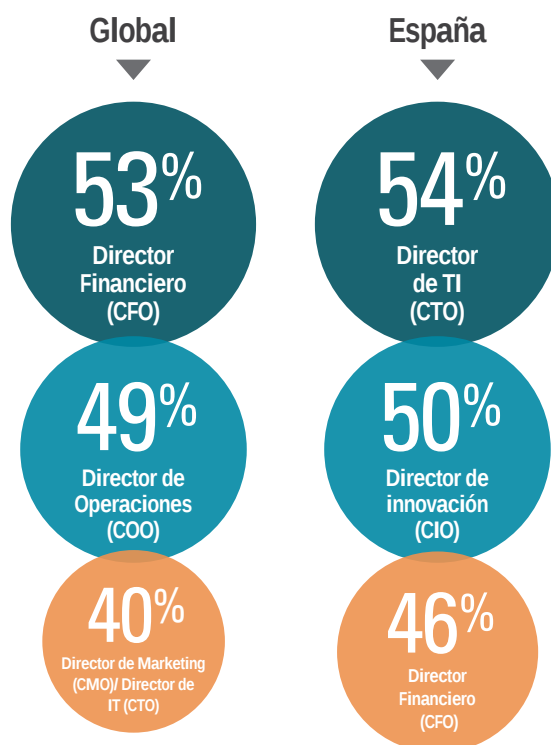
Lo que dejan entrever los primeros directivos encuestados es la dirección del cambio al señalar los puestos directivos que más importancia cobrarán en los próximos tres años. A nivel global, el director financiero se postula como la figura clave en la organización a corto plazo. Tanto el 53% de los CEOs encuestados en todo el mundo, como el 46% de los españoles lo señala como tal. (Fig.13)

Según Borja Guinea, socio responsable de Auditoría de KPMG en España, la creciente relevancia del papel del director financiero tiene que ver con la mayor atención que los mercados prestan a la información financiera histórica y prospectiva y a cómo las empresas gestionan sus riesgos y sus controles internos. Además, las empresas están acometiendo transformaciones estratégicas e implementando cambios transversales a todas las funciones para lo que es imprescindible la implicación y decisión del director financiero, que se está posicionando en una labor más estratégica que la que históricamente ha tenido atribuida”, señala Borja Guinea.

Por otro lado, en España, los dos cargos de alta dirección que han sido escogidos como los más relevantes serán el director de sistemas de información (TI) y el máximo responsable de innovación, una figura menos estándar en los órganos ejecutivos pero que, a pesar de ello, se erige como persona clave en el proceso de transformación que los CEOs españoles señalan estar dispuestos a afrontar en los próximos 36 meses.

En el radar del CEO global, por otro lado, la figura del director de Marketing será vital para el 40% de los encuestados.

FIG. 13 ¿Qué puestos de alta dirección cobrarán más importancia en su organización en los próximos tres años?



“ En los últimos años hemos observado cómo la figura del director financiero se ha reafirmado como socio estratégico del negocio, con un rol clave en la gestión activa de riesgos, apoyando en la toma de decisiones y participando en los procesos de reflexión y planificación estratégica. ”

Borja Guinea, Socio responsable de Auditoría de KPMG en España.





Un asunto en la mente del CEO: la innovación

¿Cómo innovar más y mejor?

La transformación tiene mucho que ver con la innovación. Los CEOs españoles la ubican, por tanto, entre sus prioridades a lo largo de muchas de las preguntas que se les han realizado para la elaboración de este informe. No solo es la segunda prioridad estratégica señalada por los primeros ejecutivos, como ya hemos mencionado anteriormente (Fig.7) sino que además lograr estimularla es el reto más crítico al que prevén enfrentarse.

La estandarización de procesos y su aplicación sistemática en la empresa son, según arrojan los resultados de esta encuesta, los aspectos que pueden mejorarse en los próximos años en las empresas españolas. Mientras que casi 6 de cada 10 CEOs afirman contar con procesos formales de innovación que están empezando a implantarse, no llegan a 2 de cada 10 quienes cuentan con un proceso formal

ya implementado en todas las áreas de la compañía. Estos resultados muestran una ligera desventaja de las empresas españolas en el ámbito de la innovación formal sobre la media global que asegura contar con procesos plenamente implantados en el 44% de los casos.

Los obstáculos, por otro lado, divergen entre las empresas españolas y la media global. A escala global, las cambiantes dinámicas de los clientes, la inseguridad acerca de qué tecnologías serán las que reporten el mayor retorno sobre la inversión y las restricciones presupuestarias son las tres barreras principales para impulsar la innovación en la compañía. Los CEOs españoles, sin embargo, señalan como primer obstáculo la ejecución frente a un plan de innovación seguido de la incapacidad para gestionar y analizar datos, y de la ausencia de un plan formal de innovación en tercer lugar. (Fig. 14)

FIG. 14 Barreras de innovación

Global	España
Cambios rápidos en la dinámica de clientes	Ejecución frente a un plan de innovación
Falta de certeza de las tecnologías que aportarán el mayor retorno de la inversión	Incapacidad de gestionar y analizar datos
Restricciones presupuestarias	Ausencia de un plan o proceso de innovación formal

Gestión de riesgos y ciberseguridad

El punto de equilibrio

La creciente complejidad del mercado global, el entorno regulatorio, la revolución tecnológica y la interdependencia económica derivada de la consolidación de la globalización han generado un escenario en el que la gestión de riesgos es crucial para la sostenibilidad de las compañías.

Los CEOs de todo el mundo, y en proporción similar los españoles, han afirmado sentirse cómodos con el nivel de riesgo que están asumiendo actualmente en relación con su estrategia de crecimiento en más de un 60% de los casos, aunque se mantienen en clara alerta respecto a algunos de ellos. Tal y como expone Pablo Bernad, socio responsable de Risk Consulting de KPMG en EMA y España, el hecho de que un 34% de los CEOs siente que no está asumiendo riesgos suficientes en su plan de crecimiento denota que, aunque los momentos de incertidumbre se entiendan como períodos de grandes oportunidades, requieren también mucha audacia.

Observando los riesgos que más preocupan a los CEOs españoles, existe una notable inquietud acerca del riesgo estratégico, el riesgo operacional y el de cadena de suministro. Las tecnologías emergentes ocupan el cuarto puesto entre los factores que más preocupan a los primeros ejecutivos, un elemento inquietante muy relacionado con la estrategia. “Los modelos de negocio y los paradigmas empresariales cambian muy deprisa actualmente de modo que es lógico que se perciban especialmente estos riesgos”, señala Pablo Bernad. “A estos hay que añadir también, como sí señala la media global, los riesgos geopolíticos y regulatorios puesto que son también enormemente relevantes en este entorno” subraya. (Fig.15)

FIG. 15 ¿Cuáles de los siguientes riesgos le preocupan más?



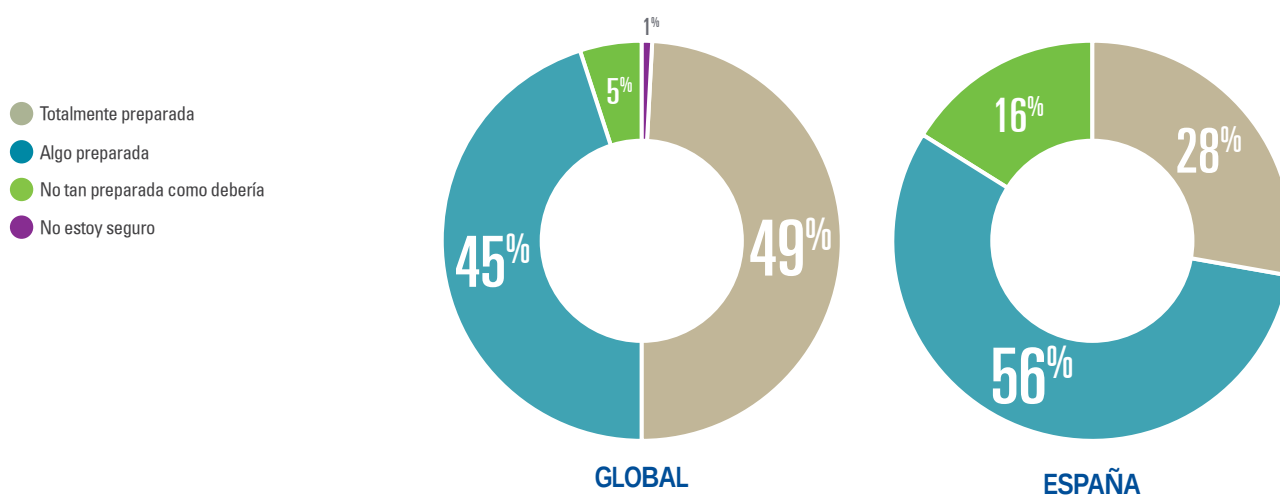


Ciberseguridad: el gran desafío

Los CEOs en todo el mundo se consideran seguros pero con reservas en relación con su perfil de ciberseguridad. La mayoría reconoce que queda camino por recorrer. De hecho, menos de la mitad de los encuestados cree que su empresa está totalmente preparada ante un posible incidente. En España, este porcentaje se reduce casi a la mitad y solo un 28% de los primeros directivos reconocen seguridad completa ante un potencial ciberataque. (Fig. 16)

Pablo Bernad expone que en España se ha invertido menos que en el resto del mundo en dotarse de herramientas y capacidades preventivas ante posibles crisis de ciberseguridad. “El resultado de esta pregunta prueba que muchas empresas españolas tienen pendiente tomar medidas en este sentido y queda mucho recorrido para que la seguridad sea total”.

FIG. 16 ¿En qué medida está preparada su empresa para un incidente de ciberseguridad?

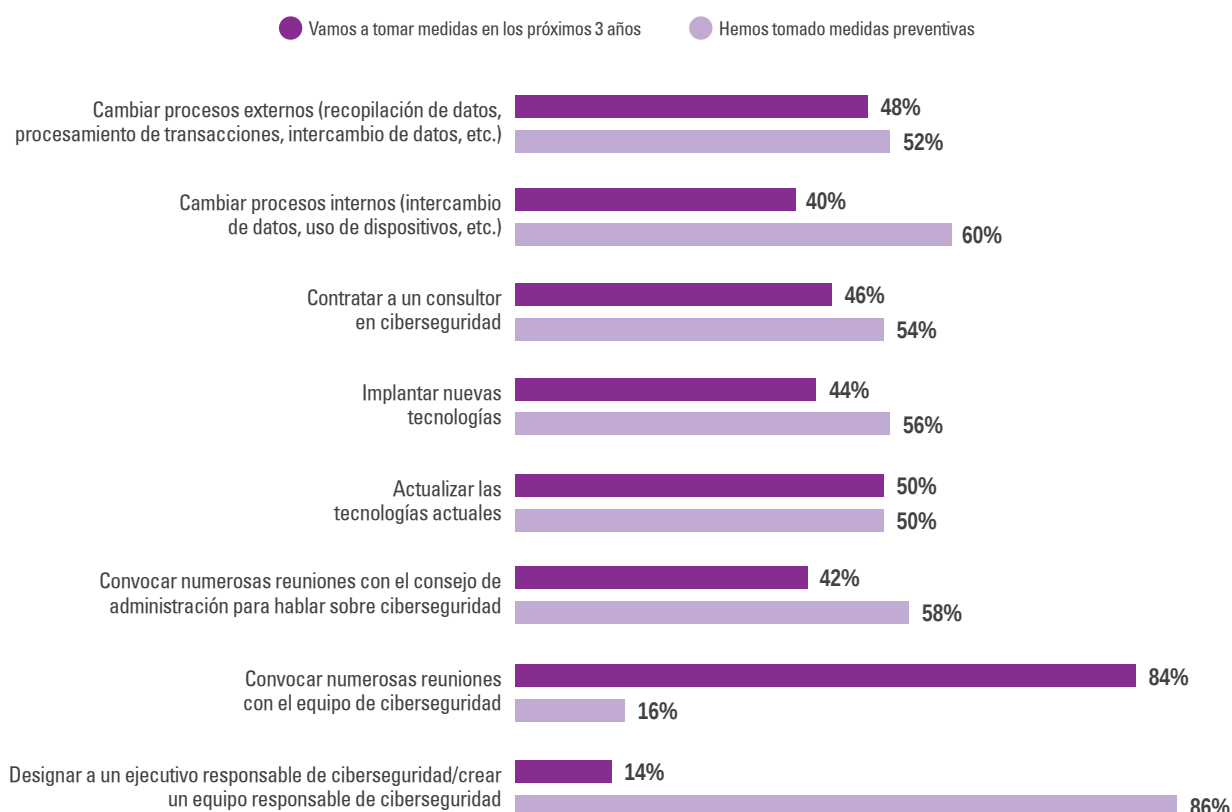


Gestión de riesgos y ciberseguridad (cont.)

La inquietud no es completamente nueva. La alarma deriva de algunos incidentes sonados y de la creciente concienciación ante los nuevos tipos de ataques que las empresas pueden sufrir en el entorno digital con enorme impacto sobre el negocio. No obstante, la única medida tomada preventivamente por la amplia mayoría (86%) de los ejecutivos encuestados ha sido

la designación de un responsable de ciberseguridad en la empresa. A continuación, el cambio de procesos internos (60%), la implantación de nuevas tecnologías en uso (56%) y la elevación del tema al consejo de dirección de forma recurrente (58%) han sido los primeros pasos dados por los CEOs en su incipiente estrategia de ciberseguridad. (Fig. 17)

FIG. 17 ¿Qué medidas ha tomado para evitar un fallo de ciberseguridad? ¿Qué medidas tiene previsto tomar en los próximos tres años?



Las tareas pendientes más urgentes que serán acometidas en los próximos tres años por parte de las empresas españolas serán la convocatoria habitual de reuniones de la dirección ejecutiva con el equipo de ciberseguridad, la actualización de las tecnologías actuales y el cambio en los procesos externos, con incidencia en la

recopilación de datos, el procesamiento de transacciones y el intercambio de información. A nivel global, la media afirma haber avanzado algo más en el cambio de procesos externos, pues 6 de cada 10 aseguran haber tomado ya medidas preventivas al respecto.

“ Los directivos españoles son conscientes de los riesgos pero sienten un grado mayor de seguridad que la media global. Para los primeros directivos, es fundamental gestionar adecuadamente los riesgos regulatorios, financieros, tecnológicos o reputacionales para tomar decisiones de crecimiento con valentía pero con fundamento, crear más valor y beneficios para los accionistas.”

Pablo Bernad, Socio responsable de Risk Consulting de KPMG en EMA y España.

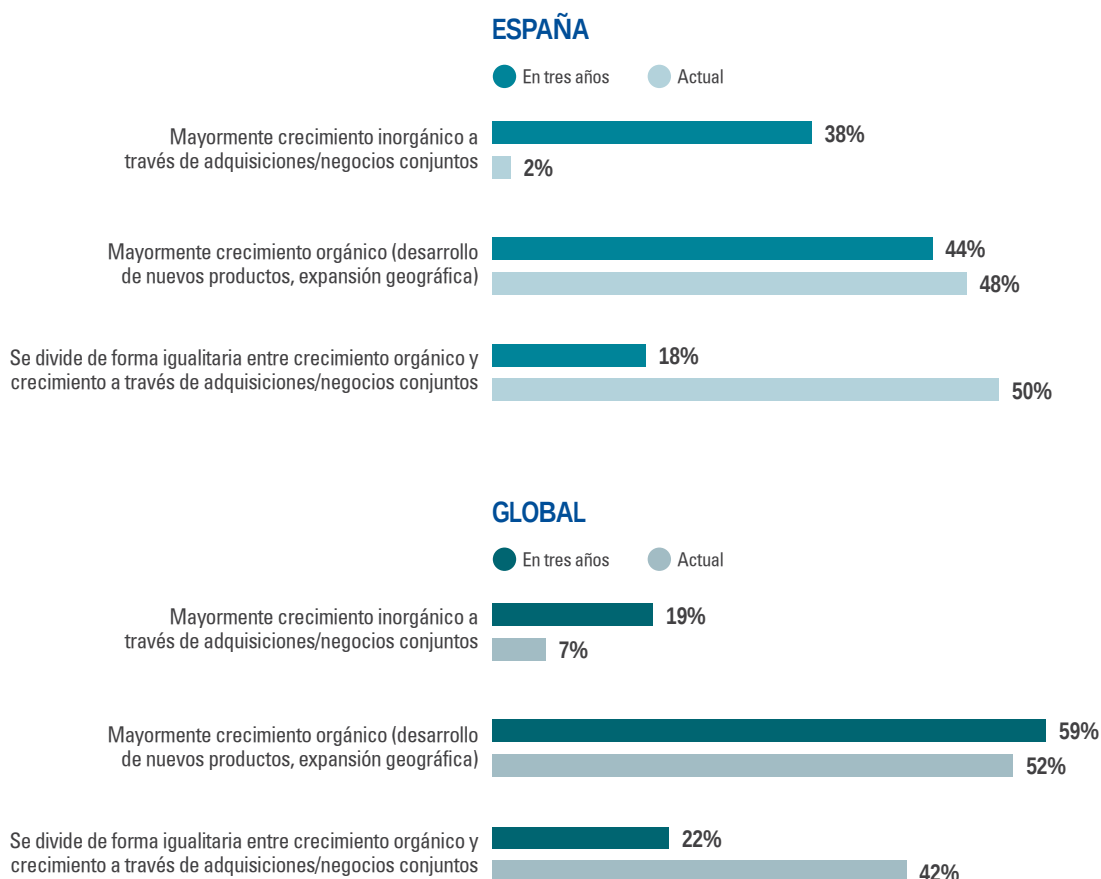
Operaciones

Paulatina recuperación del apetito por las operaciones

A nivel global el crecimiento orgánico se confirma como opción prioritaria de cara a los próximos tres años, puesto que 6 de cada 10 CEOs así lo han señalado. En España, sin embargo, el apetito por el crecimiento a través de adquisiciones o *joint ventures* a tres años asciende algo más. Mientras que actualmente la estrategia se divide de forma

similar entre crecimiento orgánico e inorgánico para la mayoría de los CEOs españoles, a tres años las elecciones se polarizan y la mayoría escogerá una de las vías de crecer: orgánica para el 44% e inorgánica a través de operaciones de compra o de acuerdos de empresas conjuntas, según lo comentado, para el 38%. (Fig. 18)

FIG. 18 Identifique qué afirmación de las siguientes encaja mejor con su estrategia de crecimiento actual y futura.



En cuanto a los cambios en la estructura de capital que los CEOs prevén en mayor medida a corto y medio plazo, vemos cómo las adquisiciones son, para nueve de cada diez encuestados, la primera opción con diferencia. Ignacio Faus, socio responsable de Deal Advisory de KPMG en España, apunta que las empresas españolas sienten ahora que tienen el músculo necesario para llevar a cabo adquisiciones aunque con gran foco en que se trate de operaciones estratégicas y que refuercen la apuesta de la empresas por crecer a nivel internacional. “La recuperación de la confianza general en el mercado y un entorno financiero más estable están favoreciendo que las empresas españolas se sientan más seguras a la hora de abordar operaciones de M&A”, comenta. La economía española muestra de nuevo rasgos diferenciales de su situación

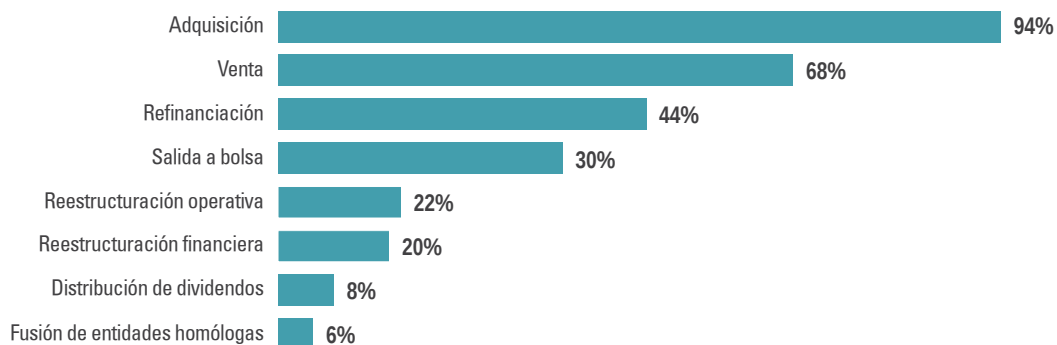
específica de cambio de ciclo y de transición desde un modelo de contención y ajuste hacia una vuelta a una estrategia de crecimiento. De este modo, tras la apuesta por las adquisiciones, las ventas se postulan como el segundo cambio de estructura de capital más probable tanto en los próximos 12 meses como en los próximos tres años para un 68% (Fig. 19). Según indica Ignacio Faus, las oportunidades en este terreno también son crecientes. “España ha recuperado su atractivo para los inversores internacionales que han demostrado su apetito y, por tanto, su confianza en las oportunidades que presenta el mercado español, muchas de ellas de valor añadido y con vocación de largo plazo”. A continuación, las refinanciaciones para casi la mitad y, en cuarto lugar, las salidas a bolsa serán las preferencias de los CEOs españoles.



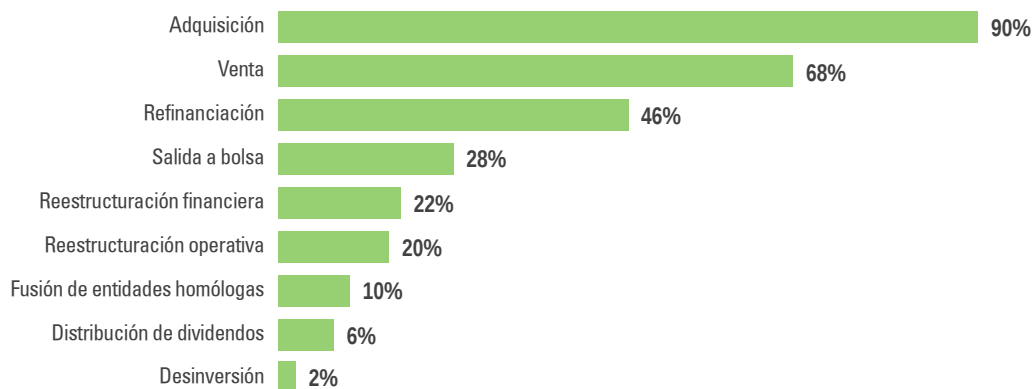
Operaciones (cont.)

FIG. 19 ¿Qué afirmación de las siguientes describe mejor los cambios de la estructura de capital de su empresa?

PRÓXIMOS 12 MESES



PRÓXIMOS 3 MESES



Razones para asumir mayores riesgos

El contexto es favorable a la dinamización del mercado de fusiones y adquisiciones, apalancado en el creciente optimismo de los directivos y unas mejores condiciones de mercado. Sin embargo, el momento actual todavía refleja la fase de transición desde una coyuntura difícil. De este modo, cuatro de diez primeros ejecutivos españoles asegura que la actitud de su empresa todavía es particularmente conservadora en la asunción de riesgos en relación con las adquisiciones, sin embargo existen razones por las que la totalidad de los CEOs estaría dispuesta a superar este umbral de prudencia. La confianza en la economía, refrendada por sus propias

respuestas en este informe, la rapidez de respuesta que exige el entorno actual de cambio y la necesidad de dirigirse a objetivos más “arriesgados” en la nueva normalidad (Fig. 20). “Lo que han expresado los CEOs españoles tiene que ver con el entorno cada vez más competitivo y con la recuperación de la confianza en la evolución macroeconómica”, apunta Ignacio Faus, y añade “hemos vivido muy de cerca la evolución del mercado en estos años de rápida transformación y, por ello, somos conscientes de las grandes oportunidades que llegan pero también de que el entorno global es cada vez más exigente”.

FIG. 20 ¿Por qué está dispuesto a asumir más riesgos en adquisiciones? (El 100% de los CEOs encuestados ha seleccionado las siguientes respuestas)



“ Hemos vivido muy de cerca la evolución del mercado en estos años de rápida transformación y somos conscientes de las grandes oportunidades que llegan pero también de que el entorno global es cada vez más exigente ”

Ignacio Faus, Socio responsable de Deal Advisory de KPMG en España

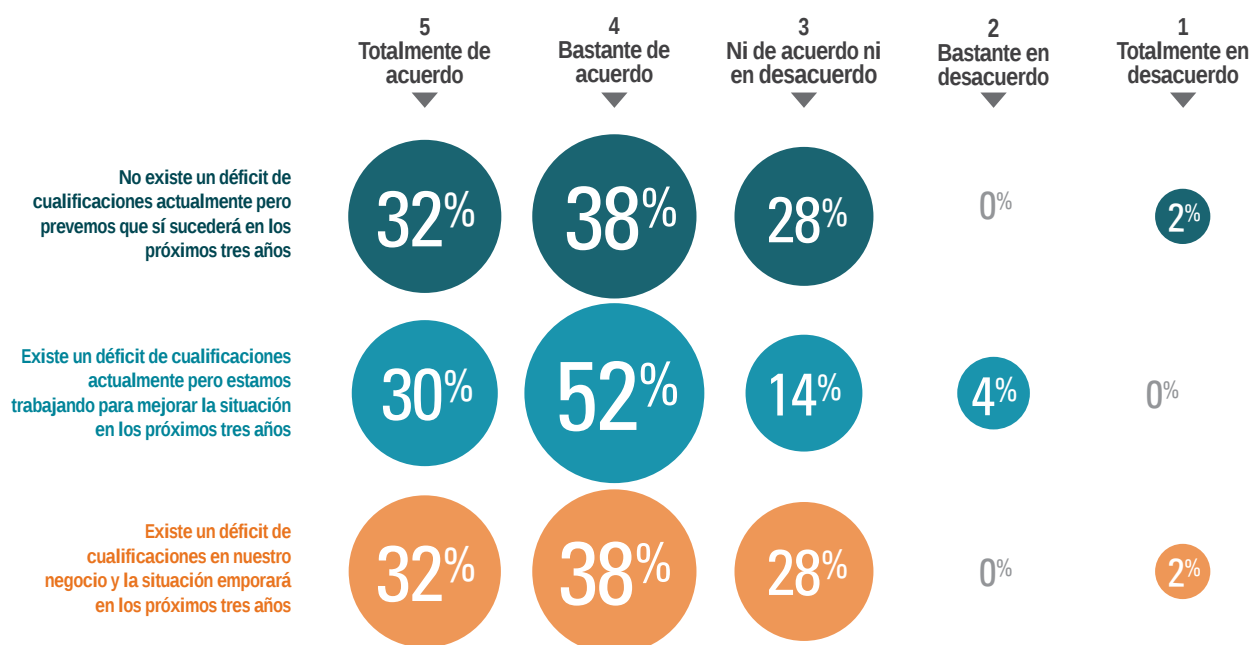
Capital humano

Satisfacción con la cultura pero inseguridad con el talento

El momento de transformación que afrontan las empresas españolas afecta de manera directa al talento y las habilidades con las que cuentan actualmente. Mientras que para la mayoría rotunda de los CEOs españoles, su empresa cuenta con una cultura de alto desempeño, la realidad es que para más de la mitad existe un déficit de cualificación en sus empresas que prevén resolver en los próximos tres años. “Un cambio de estrategia implica necesariamente un cambio en las habilidades necesarias para materializarla”, comenta Guillermo Padilla,

socio responsable de Management Consulting de KPMG en España. “La apuesta por la innovación, por la búsqueda de nuevas formas de crecer y el desarrollo de productos y servicios innovadores va a requerir perfiles más tecnológicos o con capacidad de fortalecer la marca o generar negocio en el mercado internacional”. Resulta lógico, por tanto, que prácticamente siete de cada diez CEOs se sienta algo inseguro acerca de si cuenta con el talento más adecuado para impulsar el éxito en su organización en los próximos tres años.

FIG. 21 Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación con su reserva de talento.





Sobre este informe

El presente informe recoge la visión, expectativas y retos de los primeros ejecutivos del mundo a tres años en base a una encuesta a 1.278 CEOs realizada en España, Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, China, India, Japón y Australia durante los meses de mayo y junio de 2015.

En España, hemos analizado la visión de 50 CEOs de grandes empresas de los sectores de banca, seguros, automoción, manufacturas, tecnología, consumo y retail, sanidad, energía y gestión de activos. De éstos, el 20% son CEOs de empresas con una facturación de entre 500 y 999 millones de euros, el 40% de entre 1.000 y 9.900 y otro 40% de a partir de 10.000 millones.





kpmg.es

© 2015 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

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.