



Ahora o nunca

Global CEO Outlook 2016
Edición España

Junio 2016

kpmg.es/ceooutlook2016

A man in a dark suit, white shirt, and dark tie is sitting in front of a large window. He is looking towards the camera with a slight smile. His hands are clasped in his lap, and he is wearing a watch on his left wrist. The entire image has a blue color overlay.

“Los próximos tres años traerán consigo una transformación de la economía sin precedentes”

Prólogo

Los próximos tres años traerán consigo un periodo de transformación sin precedentes que, inevitablemente, tendrá un gran impacto en las empresas. Los primeros ejecutivos de las mayores compañías del mundo afrontan este reto con expectativas realistas y una moderada dosis de confianza, según se desprende de esta segunda edición del Global CEO Outlook de KPMG.

El optimismo de los CEOs descansa sobre su creencia de que serán capaces de liderar la transformación de sus compañías, aunque el entorno no será el más propicio para lograrlo. La incertidumbre económica ha hecho mella en las expectativas de crecimiento que tienen los primeros ejecutivos, especialmente los españoles, que no ocultan su preocupación por el impacto que las tensiones geopolíticas y los procesos electorales pueden estar teniendo en sus negocios y en la evolución de la economía.

El cambio al que ya nadie da la espalda vendrá impulsado por la innovación y la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas que van a tener un profundo impacto en todas las áreas de actividad. El Data & Analytics o la tecnología cognitiva aparecen mencionados por los CEOs no como una opción de futuro, sino como una necesidad del presente para ganar competitividad, simplificar procesos y conseguir una mejor experiencia del nuevo consumidor digital.

El desafío al que se enfrentan las organizaciones es mayúsculo y no cabe duda de que en los próximos tres años tendrá lugar una transformación de la economía y la sociedad mayor que la que hemos vivido en los últimos 50 años. Así lo piensa un 78% de los primeros ejecutivos. Adaptarse al cambio obliga también a analizar con otra perspectiva los riesgos –la ciberseguridad es ya la principal amenaza apuntada por los CEOs–, valorar el talento humano frente al desarrollo tecnológico y prestar una especial atención a cuestiones que hasta ahora estaban relegadas a un segundo plano, como la sostenibilidad o la transparencia.

La visión y expectativas de los más de 1.200 CEOs entrevistados en este informe suponen un valioso documento que ayuda a entender todas las aristas del nuevo entorno, a lo que sumamos el juicio de nuestros expertos sobre la estrategia, la transformación, la innovación, los riesgos y las operaciones de las compañías.

Espero que el informe Global CEO Outlook le ayude a comprender los retos y desafíos que están por venir y le proporcione el análisis necesario para estar mejor preparado ante una nueva era, donde el cambio constante será el denominador común.

Hilario Albarracín
Consejero Delegado de KPMG en España

Índice

- 03** Prólogo
- 06** Resumen Ejecutivo
- 08** Principales conclusiones
- 11** El nuevo CEO ante la era del cambio
- 12** Expectativas de crecimiento
- 17** Estrategia
- 21** Transformación
- 26** Innovación
- 29** Gestión de riesgos
- 32** Capital Humano y Habilidades
- 35** Sobre este informe
- 36** Composición de la muestra

Resumen ejecutivo

Los largos años de crisis no han dado lugar a una recuperación impetuosa de las mayores economías del mundo. Al contrario, al tímido crecimiento que aún registran estos países se han unido las señales de desaceleración que llegan de zonas emergentes, golpeadas por el descenso de la actividad comercial a nivel mundial y la caída del precio de las materias primas.

Este es el escenario en el que se desenvuelven actualmente las grandes compañías de todo el mundo, que ven además cómo

aparecen nuevos retos derivados de la transformación digital de la economía, la globalización y las nuevas y más exigentes cargas regulatorias.

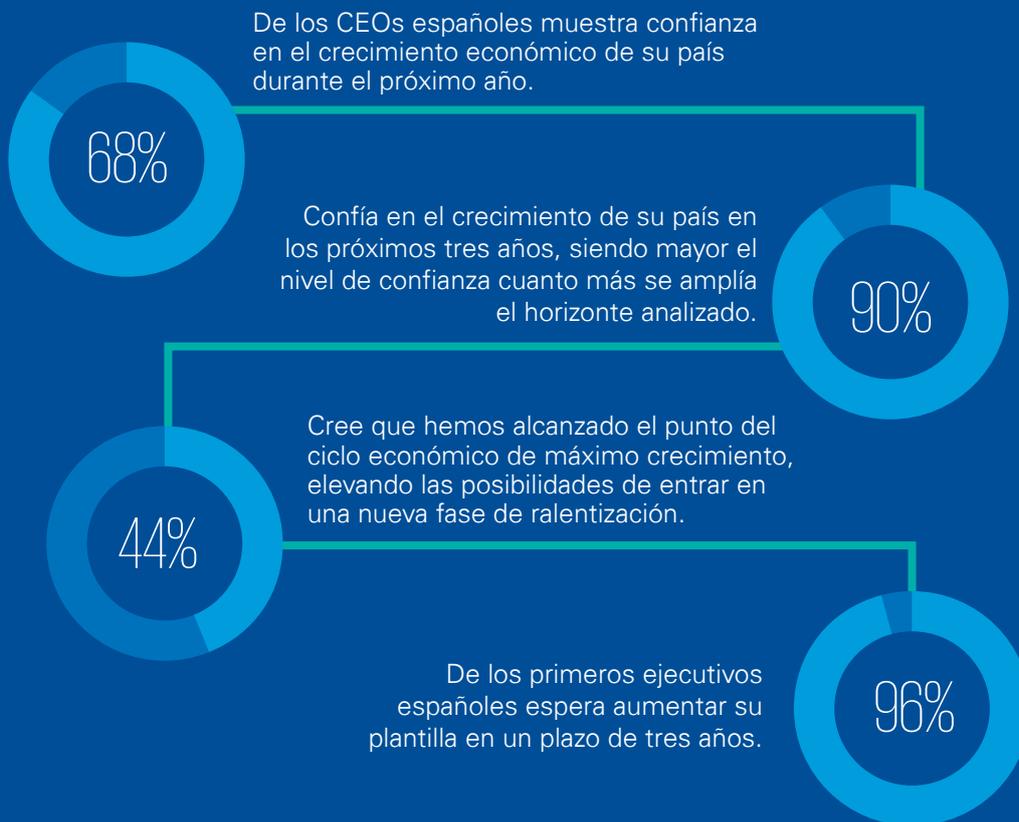
Los resultados de este informe concluyen que las perspectivas de crecimiento de los CEOs de las grandes empresas son mejores cuanto más largo es el horizonte. Y evidencian también una ligera reducción de la confianza de los primeros ejecutivos españoles en comparación con sus expectativas manifestadas en la primera edición del Global CEO

Outlook, presentado en julio de 2015.

El presente estudio indaga en las expectativas de los primeros ejecutivos de grandes compañías ubicadas en 10 de las principales economías mundiales. Aborda cuestiones como las palancas que llevarán a estas empresas a transformarse para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo, la aparición de nuevos riesgos, como la ciberseguridad, que se unen a otros más tradicionales, y las grandes líneas de lo que será la estrategia empresarial en un plazo de tres años.

Principales conclusiones

Perspectivas moderadas de crecimiento



Oportunidades y amenazas

El **lanzamiento de nuevos productos** y la entrada en nuevos mercados son las principales palancas para el crecimiento de los negocios.



Los CEOs españoles señalan las **tensiones geopolíticas** y los procesos electorales como principales amenazas.

Estrategia

Principales prioridades estratégicas de los CEOs españoles:



Mayor foco en el cliente



Utilización de Data & Analytics



Minimizar los riesgos cibernéticos

La **contratación de talento** es la opción más eficaz para acelerar la consecución de los objetivos estratégicos.

En los próximos **3 años**

Destinos preferidos para la expansión internacional: **Europa Central, India y China.**

Transformar la compañía



Cree que los próximos tres años tendrán un **impacto mayor en la transformación** de su sector que los últimos 50 ejercicios.



Piensa que el crecimiento de la compañía en los próximos tres años pasará por realizar **adquisiciones estratégicas**.

1 de cada 3

CEOs españoles cree que en los próximos tres años su empresa se convertirá en otra significativamente diferente.

Las **áreas tecnológicas** serán las que más crecimiento experimentarán dentro de la propia compañía.

Innovación

8 de cada 10

CEOs españoles afirman que la **innovación** es uno de los tres asuntos prioritarios en su agenda personal.



De los encuestados admite que aún no ha implantado completamente las técnicas de Data & Analytics en su organización.

Principales conclusiones

Gestión de los riesgos



Capital humano y habilidades

Principales medidas que están llevando a cabo para potenciar el talento en sus organizaciones:



Los departamentos de **Finanzas, Producción y Operaciones** son los que más podrían sufrir una reducción de su plantilla por el impacto de las nuevas tecnologías.

Los **incentivos no económicos** son los más efectivos para atraer talento externo.

El nuevo CEO ante la era del cambio

Los CEOs son conscientes de que el mundo se está transformando. El liderazgo que ejercen los primeros ejecutivos sobre su organización ha cambiado, al igual que lo han hecho sus responsabilidades.

La aparición de competidores disruptivos y el imparable desarrollo de nuevas tecnologías abren una nueva era basada en la conectividad que el Foro Económico Mundial de Davos la ha calificado como la Cuarta Revolución Industrial. Se trata, sin duda, de un escenario desafiante en el que el 69% de los CEOs mundiales (74% en España) muestra su preocupación ante la necesidad de tomar decisiones estratégicas sobre cuestiones a las que nunca antes se habían enfrentado.

Precisamente son los CEOs con más experiencia los que más preocupación manifiestan ante la entrada de nuevos competidores nativos digitales. En este sentido, la irrupción de los consumidores *Millennials*

y las nuevas necesidades de consumo se erigen como una de las cuestiones más sensibles para estos directivos y obliga a las empresas a tomar ventaja frente al resto del ecosistema que les rodea: competidores, clientes, proveedores, start-ups y universidades. “El darwinismo digital castigará a aquellos que no actúen”, afirma Karl-Heinz Streibich, CEO de AG Software.

La agenda personal de los primeros ejecutivos también ha cambiado y el tiempo que ahora deben dedicar a asuntos como las

fuerzas disruptivas y la innovación es mayor. “La complejidad de los asuntos a los que se hoy se enfrentan estos directivos y la velocidad a la que se les exige una respuesta estratégica está añadiendo una significativa presión a la dirección de las compañías”, añade Simon Collins, presidente de KPMG en Reino Unido.

Para competir en este nuevo entorno, los CEOs deben tomar decisiones y asumir estrategias que han de hacerse ahora o nunca.

***“El darwinismo digital
castigará a aquellos que
no actúen”***

Karl-Heinz Streibich, CEO de AG Software

Expectativas de crecimiento

Una visión más conservadora del CEO español

Aunque el tono general sigue siendo positivo, los CEOs españoles se muestran más cautos que hace un año en lo que se refiere a las expectativas de crecimiento de la economía, tanto española como global. Si en la primera edición del Global CEO Outlook los primeros ejecutivos de empresas españolas mostraban el mayor optimismo, solo superados por los chinos, en esta ocasión manifiestan unas previsiones más prudentes.

En un entorno de incertidumbre global y tensiones geopolíticas, el 68% de los CEOs españoles muestra confianza en el crecimiento de su país en los

próximos 12 meses, por debajo de la media general (73%), mientras que un 32% se muestra "neutral" ante la evolución de la economía en España.

En la foto global, los primeros ejecutivos chinos vuelven a ser, por segundo año consecutivo, los que mayor confianza expresan en el crecimiento de su país (93%), seguidos de India (86%) e Italia (80%). Los CEOs de empresas alemanas son, sin embargo, los más conservadores a la hora de evaluar las perspectivas de crecimiento futuro. 4 de cada 10 se muestran neutrales o pesimistas a un año vista.

Indique su nivel de confianza en términos de perspectivas de crecimiento

	Perspectivas de crecimiento para su país		Perspectivas de crecimiento para la economía global		Perspectivas de crecimiento para su compañía	
	Global	España	Global	España	Global	España
Próximos 12 meses						
Con confianza	73%	68%	70%	66%	84%	76%
Neutral / Sin confianza	27%	32%	30%	34%	16%	24%
Próximos 3 años						
Con confianza	86%	90%	80%	80%	89%	84%
Neutral / Sin confianza	14%	10%	20%	20%	11%	16%

Los primeros ejecutivos españoles también han rebajado sus expectativas de crecimiento sobre la economía mundial. Las señales de desaceleración, la rebaja de las previsiones macroeconómicas de los principales organismos mundiales y las tensiones geopolíticas hacen que solo el 66% de los CEOs españoles muestre confianza en la evolución económica en los próximos 12 meses, frente a la media global del 70%. Lo mismo sucede con las expectativas empresariales, donde la confianza por una evolución positiva del negocio es menor entre los directivos españoles (76%) que la media internacional (80%).

“Hay preocupación por una posible ralentización de las economías emergentes”

John Scott, vicepresidente global de KPMG, presidente de KPMG en España y de KPMG en EMA.

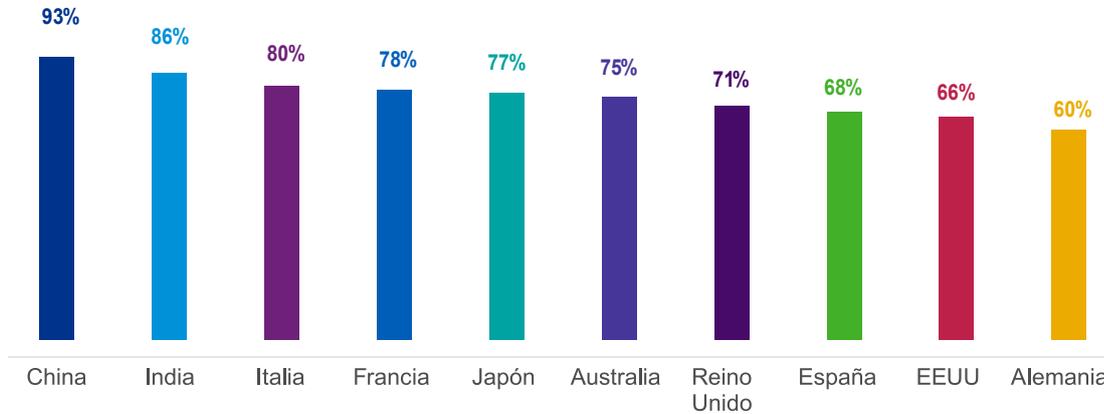
Ampliado el horizonte a tres años, la confianza es significativamente mayor entre los CEOs españoles, donde el 90% cree que la situación económica del país experimentará una mejoría, frente al 86% de media en los 10 países analizados. En este plazo también el 80% de los primeros ejecutivos considera que algunas de las incertidumbres globales actuales se habrán despejado, permitiendo mejores tasas de crecimiento a nivel mundial.

“Los primeros directivos de compañías europeas son conscientes de que en los próximos 12 meses tendrán lugar una serie de acontecimientos relevantes que pueden tener impacto en sus respectivos negocios. Además, existe preocupación por una posible ralentización de las economías emergentes, la divergencia de la política monetaria y el débil crecimiento en Europa. Sin embargo, este mismo análisis en los próximos tres años muestra un mayor grado de optimismo,” comenta John Scott, vicepresidente global de KPMG, presidente de KPMG en España y de KPMG en la región de Europa, Oriente Medio y África (EMA).

Evolución de la confianza en la economía

	Perspectivas de crecimiento para su país en los próximos tres años		Perspectivas de crecimiento para la economía global en los próximos tres años	
	Global	España	Global	España
2015	61%	90%	62%	78%
2016	86%	90%	80%	80%

Países más optimistas respecto a su crecimiento en los próximos 12 meses



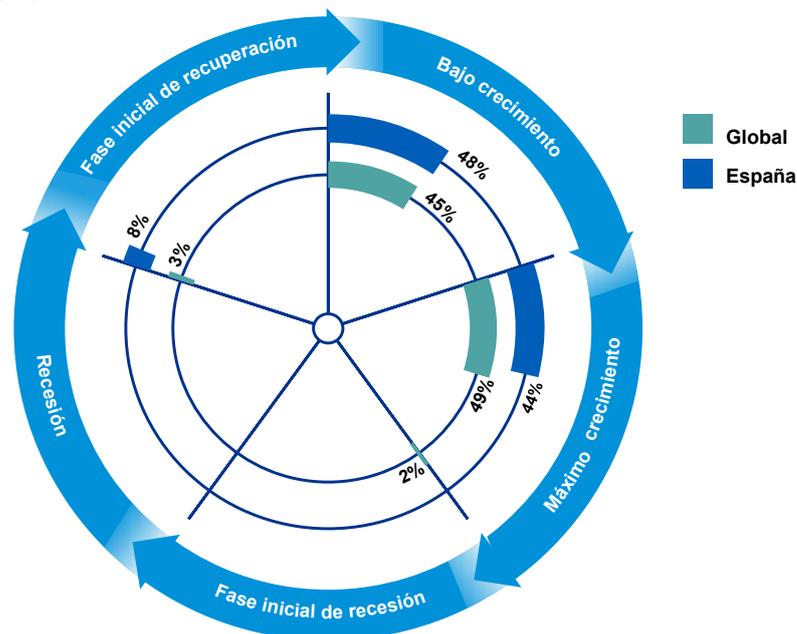
Situarse en el ciclo económico

Después de un largo periodo de recesión económica y varios ejercicios de débil crecimiento, los primeros ejecutivos españoles se muestran divididos a la hora de situar la fase del ciclo en el que se encuentra la economía española. Casi la mitad de los encuestados (el 48%) asegura que estamos en una fase de lento crecimiento mientras que prácticamente la misma proporción (44%) cree que España ya ha alcanzado la máxima velocidad, elevando las posibilidades de entrar en una nueva fase de ralentización. El 8% restante es más

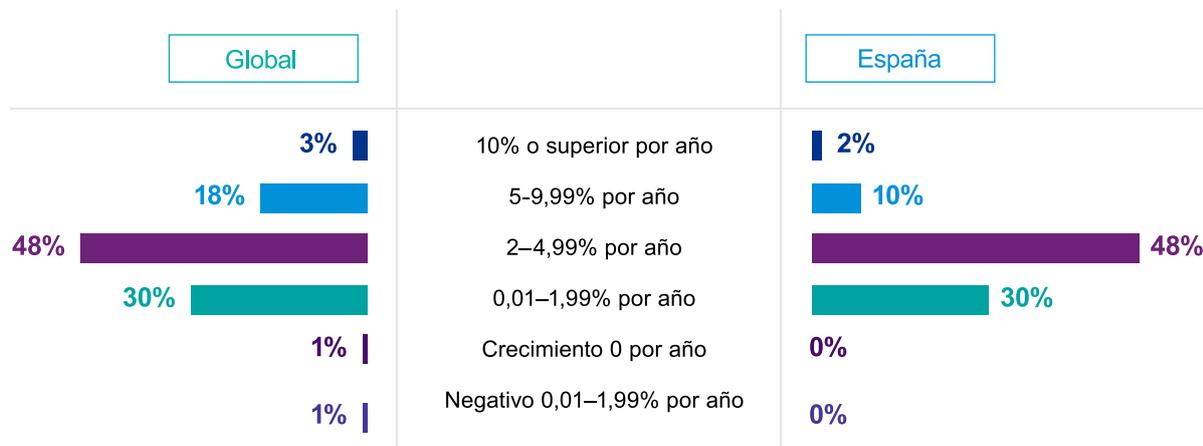
optimista y señala que la economía española está ahora en su fase inicial de recuperación.

En línea con esta previsión, el 48% de los primeros ejecutivos españoles espera un crecimiento moderado –de entre el 2% y el 4,99%– de la facturación de su empresa en los próximos tres años, mientras que un 40% cree que la mejora de sus ventas será, como máximo, del 2%. Solo dos de cada 100 encuestados espera un crecimiento de sus ventas de dos dígitos.

¿En qué momento diría usted que está actualmente la economía de su país?



¿Cuánto espera que crezca la facturación de su empresa en los próximos tres años?



Preguntados sobre las vías disponibles para estimular el crecimiento de sus respectivos negocios, los primeros ejecutivos españoles señalan el lanzamiento de nuevos productos y la entrada en nuevos mercados como principales palancas. Otorgan menos importancia a los nuevos canales de venta y la apertura del negocio a nuevos consumidores.

En el lado opuesto, las tensiones geopolíticas (entre las que se incluyen los procesos electorales) son señaladas como el factor que más impacto puede tener en el crecimiento empresarial, apuntadas por un 20% de los CEOs españoles. Le siguen los factores económicos globales (16%), la excesiva burocracia y los competidores, tanto los ya existentes como los nuevos (10%, respectivamente).

¿Cuáles de los siguientes factores tendrán un mayor impacto en el crecimiento de su compañía en los próximos tres años?

	Global	España
Factores económicos globales	16%	16%
Factores económicos domésticos	12%	4%
Factores geopolíticos	7%	20%
Coste de hacer negocios	10%	10%
Competidores actuales	10%	10%
Nuevos competidores disruptivos	10%	10%
Cambio climático y RSC	8%	10%
Reputación y riesgo de marca	8%	6%
Acceso al talento	7%	8%
Tecnología	12%	6%

Creación de empleo

Las previsiones de crecimiento económico para España apuntan a que en 2016 la economía española continuará creando empleo. Las últimas estimaciones de la Comisión Europea vaticinan que el ritmo de creación de puestos de trabajo se irá ralentizando a lo largo del ejercicio, aunque se mantendrá una tasa ligeramente superior al 2% que permitirá crear más de 400.000 empleos.

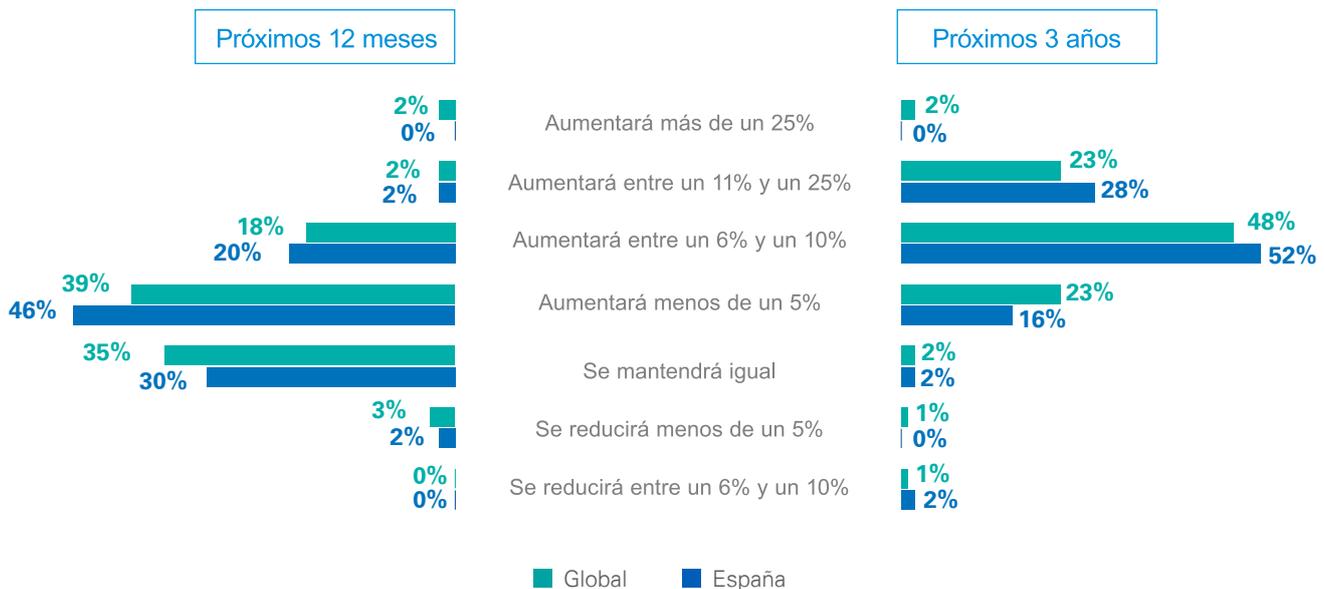
Estas proyecciones vienen respaldadas por las perspectivas moderadas de los directivos españoles. A 12 meses vista, el 76% de los

CEOs españoles espera que la plantilla de sus organizaciones se mantenga igual o crezca, como mucho, un 5%, mientras que un 2% de los CEOs españoles espera reducir su plantilla en este periodo.

Sin embargo, cuando esta misma previsión se hace con un horizonte de tres años, el 52% de los encuestados espera aumentar su nómina de trabajadores entre un 6% y un 10%, mostrando un mayor optimismo que la media global.

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

tres



Estrategia

Redefinir las prioridades

Las compañías se encuentran inmersas en un momento de redefinición de su estrategia empresarial que debe ir acompañada al vertiginoso ritmo de transformación de la economía. Tras el periodo de crisis, con el que la estrategia de gobierno empresarial fue eminentemente defensiva, el nuevo contexto de crecimiento moderado obliga a repensar en qué debe enfocarse cada organización a medio y largo plazo.

Para los CEOs españoles, la principal prioridad estratégica que debe abordar su compañía es poner un mayor acento en el cliente, mejorando el conocimiento que se tiene de él y logrando satisfacer sus necesidades con mayor efectividad.

Para lograrlo, las compañías son conscientes de que deben utilizar las nuevas técnicas que la tecnología pone a su disposición. Así, otra de las prioridades apuntadas por los primeros ejecutivos

es lograr que la gestión y los procedimientos de sus organizaciones estén más fundamentados en los datos que genera la propia actividad del negocio. También relacionado con el cambio tecnológico, los encuestados señalan como otras de sus prioridades estratégicas para los próximos tres años minimizar los riesgos cibernéticos y asegurar que los indicadores de actividad de sus empresas están correctamente medidos.

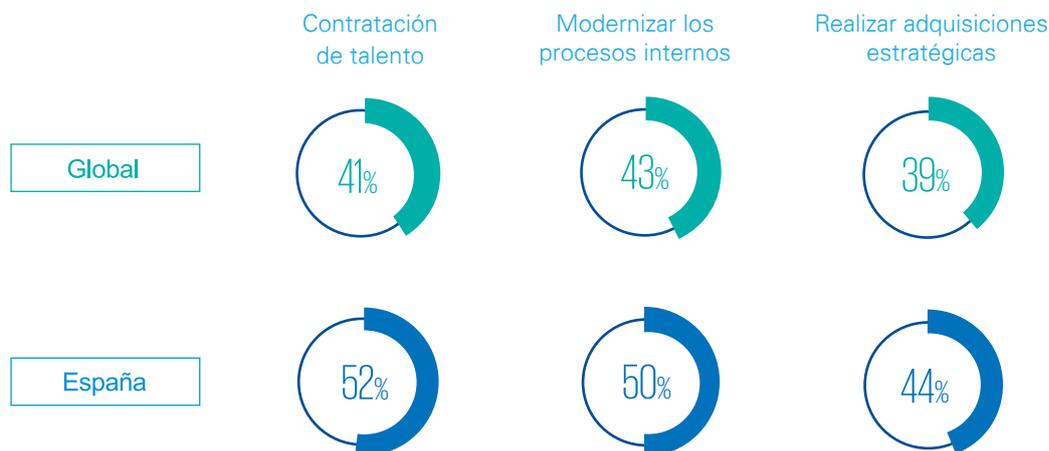
En opinión de Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España, "las compañías tienen que entender el verdadero impacto sobre el negocio que está teniendo el cliente y ponerlo en el centro de sus estrategias. A través del análisis y comprensión de cómo actúa y de qué necesidades tiene el cliente las empresas podrán verdaderamente anticiparse a la nueva realidad que nos rodea".

Principales prioridades estratégicas de su organización para los próximos tres años



¿Qué está haciendo su organización para acelerar la ejecución de su estrategia?

Pregunta multirrespuesta



Focos de preocupación

Las prioridades señaladas por los primeros ejecutivos están estrechamente relacionadas con aquellos aspectos que les preocupan desde el punto de vista de gestión del negocio. La digitalización de la economía ha traído consigo una revolución en el modo en que se llevan a cabo los procesos productivos y la toma de decisiones. La inteligencia artificial, la tecnología Data & Analytics y la tecnología cognitiva son ya herramientas presentes en numerosas organizaciones y los CEOs españoles admiten en su mayoría (un 96%) estar preocupados por la necesidad de integrar estos sistemas.

En la misma proporción manifiestan su preocupación por la lealtad de los consumidores tradicionales, mientras que un 94% muestra inquietud respecto a cómo los nuevos gustos y criterios de consumo de los *Millennials* (los nacidos entre 1981 y 1995) impactarán en sus negocios. Les siguen otras cuestiones como son los efectos de la evolución de la economía global, los impactos de la disrupción tecnológica en sus modelos de negocio y la mayor carga regulatoria.

“Las compañías deben poner al cliente en el centro de su estrategia”

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

Indique el nivel de preocupación que le generan las siguientes situaciones

Pregunta multirrespuesta

La necesidad de integrar procesos automáticos y tecnología cognitiva en los procesos internos de mi compañía



La lealtad de los consumidores



Cómo los Millennials y sus diferentes formas de consumo pueden cambiar mi negocio



Cómo pueden impactar factores económicos globales en mi organización



Cómo puede impactar en mi negocio la tecnología disruptiva



Cómo la regulación puede ralentizar mi crecimiento



■ Global ■ España

Funciones cruzadas en BNP Paribas Wealth Management

La mejor fórmula para aumentar la rapidez de la entrega del producto pasa por modernizar los procesos internos, según opina un 43% de los CEOs mundiales. BNP Paribas Wealth Management ha establecido un sistema de trabajo interno para ser capaz de entregar un proyecto al cliente en un plazo de 12 semanas. Para ello, profesionales de distintos departamentos trabajan simultáneamente en diferentes proyectos y no de una forma lineal, de modo que las áreas se van dando el relevo entre sí.

Los miembros de cada equipo se enrolan en proyectos durante dos días completos cada semana, en los que dedican todo su tiempo y esfuerzo a dicho trabajo, quedando liberados de las responsabilidades de su trabajo diario. Este método de funciones cruzadas también es mencionado como uno de los preferidos por los CEOs encuestados para este informe. "Se trata de un cambio de cultura y nos proporciona una nueva forma de entender cómo lograr nuevas soluciones", explica Sofía Merlo, CEO de BNP Paribas Wealth Management.

Internacionalización

Las empresas españolas cerraron el último ejercicio con un récord histórico de exportaciones, por valor de 250.241 millones de euros, un 4,3% más, según datos del Ministerio de Economía y Competitividad. La cotización del euro y las necesidades de ampliar negocio en el exterior durante los años de caída del consumo interno han llevado a España a convertirse en el quinto país más exportador del mundo respecto a su PIB, según la OCDE.

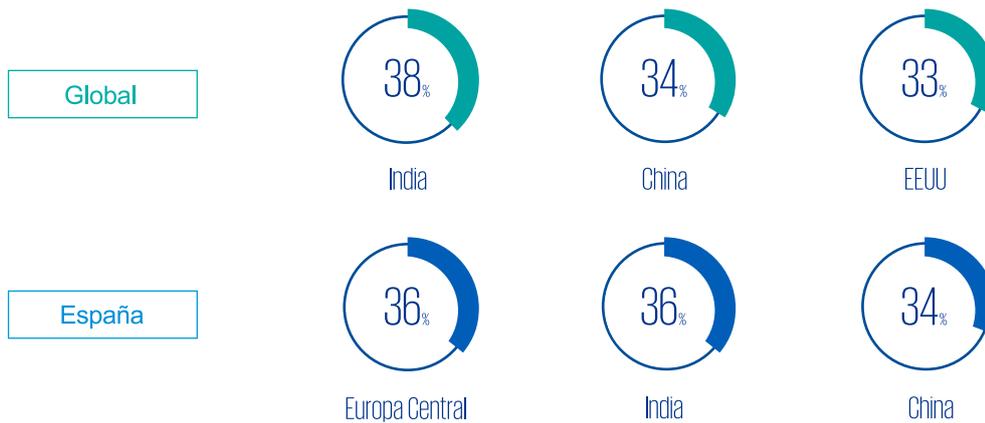
La pregunta ya no es tanto si ampliar o no las ventas más allá de las fronteras nacionales, sino hacia qué mercado dirigir las. Preguntados al respecto, los CEOs españoles señalan como

nuevos destinos prioritarios Europa Central (36%), India (36%) y China (34%).

Pero poner el foco en estos destinos obligará a limitar los planes de expansión hacia otras áreas geográficas. Los CEOs españoles admiten que en los próximos tres años podrían reducir su exposición a Oriente Medio (32%), China (26%) y Europa Occidental (24%). Estas respuestas evidencian el conflicto existente entre las enormes oportunidades de un mercado tan grande como el chino y los signos de ralentización que comienza a mostrar su economía.

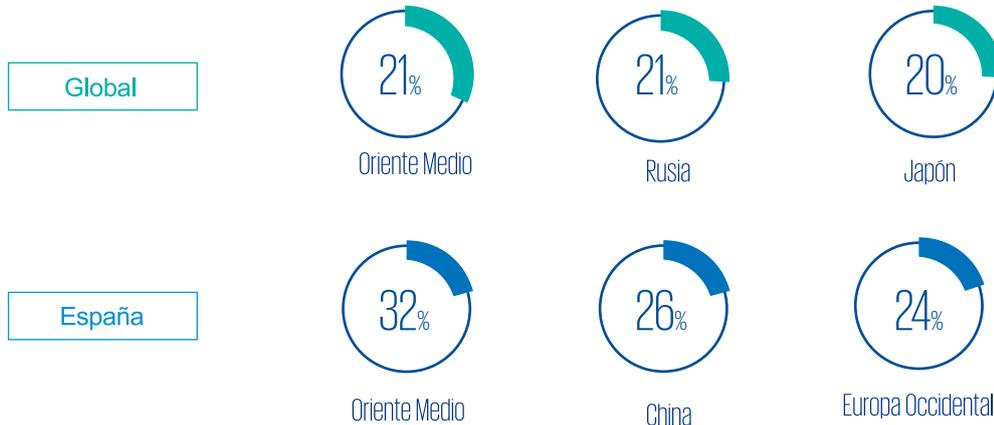
Señale los tres principales destinos para expandir el negocio internacional en los próximos tres años

Pregunta multirrespuesta



Señale los tres principales destinos donde reducirá su presencia en los próximos tres años

Pregunta multirrespuesta



Transformación

Un proceso en marcha

La transformación digital de la economía, la aparición de nuevos hábitos de consumo y la importancia que cobran nuevos roles profesionales dentro de cada organización han obligado al *management* de las empresas a iniciar un cambio de sus modelos de negocio.

Entre los primeros ejecutivos, tanto en España como en la media global, existe la convicción de que los próximos tres años tendrán un impacto en la transformación de su sector mucho más significativo que en el último medio siglo. Ese proceso de cambio ya ha comenzado y uno de cada tres primeros ejecutivos españoles (el 41 %

en la media global) asegura que su empresa se transformará en otra significativamente diferente a medio plazo.

“La transformación tiene que entenderse como una nueva normalidad de las compañías y un proceso en continua evolución. Es vital comprender que requiere de cambios muy profundos a nivel de modelo de negocio, cultura y operaciones de las organizaciones. Hay que reinventarse invirtiendo, innovando y anticipando”, sostiene Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.

¿Cree que los próximos tres años tendrán un impacto en la transformación de su sector mayor que los 50 anteriores?



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



La transformación de las empresas españolas está muy relacionada con dos aspectos que definen la realidad actual de cualquier organización: la adopción de nuevas soluciones tecnológicas y el impacto de la regulación. Preguntados acerca de cuáles serán las áreas donde destinarán más recursos e inversión en los próximos tres años, los CEOs españoles señalan, en primer lugar, las soluciones de ciberseguridad. Le siguen el asesoramiento para adaptarse a los nuevos requisitos normativos y regulatorios y el desarrollo de herramientas de tecnología cognitiva e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia de los procesos.

“La tecnología es una de las impulsoras de los cambios, pero el reto de las compañías es alinear la integración de esas tecnologías disruptivas con procesos de transformación a acometer a nivel de modelo de negocio y cultura en una organización”, añade Guillermo Padilla, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.

Por su parte, Francisco Uría, socio responsable de Regulación de KPMG en España, ahonda en la necesidad de las empresas de seguir invirtiendo para adaptarse a la mayor carga regulatoria: “Aunque existía ya una tendencia previa en este sentido, la crisis ha intensificado la presión regulatoria sobre todo tipo de empresas y especialmente en el caso de las entidades financieras y las sociedades cotizadas. Al mismo tiempo, también se han concretado y agravado las responsabilidades, incluso penales, de las compañías y sus administradores y directivos, hasta el punto de que el consejo de administración llega a convertirse en garante del cumplimiento normativo, como resulta particularmente evidente en el ámbito fiscal”.

“Todo ello exige un nuevo sistema de gobierno corporativo, una nueva organización empresarial y, ante todo, una nueva cultura en la que todos los empleados sepan que no hay negocio fuera del cumplimiento normativo y que sin cumplimiento de la regulación no hay negocio sostenible”, concluye Uría.

“Las organizaciones deben saber que no hay negocio fuera del cumplimiento normativo y que sin cumplimiento de la regulación no hay negocio sostenible”

Francisco Uría, socio responsable de Regulación de KPMG en España

¿Cuáles son las tres áreas de su organización donde espera invertir más recursos en los próximos tres años?

Global

Nuevas capacidades de D&A	25%
Desarrollo de nuevos productos	24%
Soluciones de ciberseguridad	22%

España

Soluciones de ciberseguridad	30%
Asesoramiento para adaptarse a la nueva regulación	28%
Tecnología cognitiva e inteligencia artificial	26%

Acomodarse al tipo de cliente. La experiencia de MetLife

Ningún sector escapa de la necesaria transformación digital que ha de llevarse a cabo para abordar las nuevas necesidades de los clientes. El CEO de la aseguradora MetLife, Steven A. Kandarian, explica que la compañía sitúa al cliente en el centro de cualquier actividad, lo que significa "dedicar más tiempo a pensar en las necesidades que tiene, incluso cuando ellos mismos ni siquiera saben muy bien cuáles son esas necesidades".

La inversión en soluciones digitales en MetLife se hace en función de las preferencias del consumidor, variando por las diferentes áreas geográficas en las que opera. En Estados Unidos, los clientes son más reacios a contratar productos más complejos a través de canales online pero en Asia, donde millones de personas se están incorporando ahora a la clase media y apenas tienen historial financiero, las contrataciones se hacen por canales digitales. Es por ello que esta multinacional ha establecido su centro de innovación en Singapur.

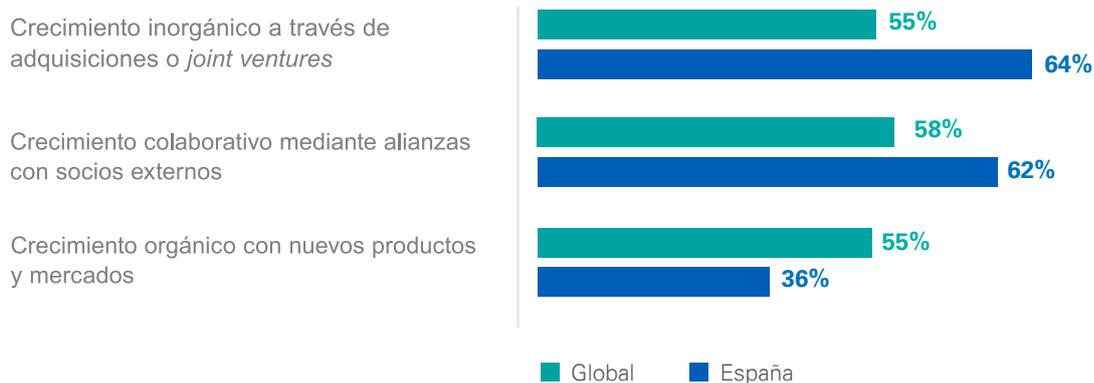
Crece el interés por las operaciones corporativas

Las condiciones excepcionales de liquidez y la relativa confianza en el crecimiento de la economía mundial a largo plazo han elevado el interés por llevar a cabo operaciones corporativas en los próximos tres años. El crecimiento inorgánico a través de adquisiciones o *joint ventures* para aumentar las ventas y la presencia internacional es apuntado por los primeros ejecutivos españoles

como la opción preferida (66%) para elevar el valor de los accionistas. Esta opción, además, puede combinarse con una forma de crecimiento colaborativa, estableciendo alianzas con socios externos que complementen la oferta de producto o la presencia geográfica. Solo un 36% de los encuestados en España manifiesta su preferencia por crecer de forma orgánica.

Señale cuál de las siguientes afirmaciones encaja mejor con su estrategia de crecimiento en los próximos tres años

Pregunta multirrespuesta



“Estas respuestas ponen de manifiesto que el apetito por crecer vía adquisiciones sigue siendo alto, tanto en los mercados nacionales como internacionales, y las condiciones de mercado acompañan al situarse en máximos históricos el acceso a la financiación a través de las distintas vías”, comenta Ignacio Faus, socio responsable de Deal Advisory de KPMG en España.

Entrando más en detalle en las fórmulas para transformarse de forma inorgánica, los CEOs españoles señalan como opción más probable en

el plazo de tres años el cambio de la estructura de capital a través de acciones, por ejemplo mediante el pago de dividendos, recompras de acciones (*buybacks*) o nuevas emisiones de capital. Le siguen otras vías como las emisiones de deuda, el establecimiento de *joint ventures* y la compra de negocios o activos de otras firmas competidoras.

Las opciones de los primeros ejecutivos coinciden mayoritariamente con las respuestas ofrecidas en el resto de países analizados.

¿Qué fórmulas de M&A u otras operaciones significativas planea llevar a cabo en los próximos tres años?

Pregunta multirrespuesta

Global		España	
Establecimiento de <i>joint ventures</i>	50%	Cambio de la estructura de capital mediante acciones	54%
Cambio de la estructura de capital mediante acciones	47%	Cambio en la estructura de capital mediante deuda	46%
Cambio en la estructura de capital mediante deuda	45%	Establecimiento de <i>joint ventures</i>	40%
Compras de activos de otras firmas	41%	Compras de activos de otras firmas	40%
Venta de activos a otras compañías	40%	Fusión con otra compañía	38%
Fusión con otra compañía	35%	Venta de activos a otras compañías	38%

“ El apetito por crecer vía fusiones y adquisiciones sigue siendo alto en el mercado nacional e internacional ”

Ignacio Faus, socio responsable de Deal Advisory de KPMG en España.

Innovación

Una prioridad personal

La innovación para el desarrollo de nuevos productos, mejora de los procesos y aumento de la competitividad está en el centro de la estrategia de los directivos, tanto en España como a nivel mundial. 8 de cada 10 CEOs españoles afirman que la innovación es uno de los tres asuntos prioritarios en su agenda personal, una proporción que se reduce al 65% en la media global.

La aproximación a este concepto cada vez más arraigado en la cultura de las organizaciones se hace desde diferentes puntos de vista. Un 34% de los CEOs españoles opina que la innovación no se aplica de igual manera en todas las áreas de la empresa, sino que corresponde más a proyectos específicos de algunos departamentos. En este sentido, los primeros ejecutivos admiten que existe margen de mejora para extender esta cultura a otras partes de la empresa. Por su parte, un 32% señala que el desarrollo de la innovación se lleva a cabo en función de las herramientas, procesos y recursos disponibles y siempre dirigida por una figura específica que ejerce de líder. Solo un 26% de los encuestados se refiere a la innovación como un concepto enraizado en cada una de las actividades que desarrolla la compañía.

Las técnicas de Data & Analytics (D&A) y su aplicación para simplificar los procesos y mejorar la relación con el cliente son hoy en día una de las prioridades de las empresas. Sin embargo, solo un 28% de los CEOs españoles admite que su empresa ha implantado por completo sistemas de tratamiento masivo de datos, mientras que la mayoría (68%) considera que está comenzando a usar el Big Data de forma bastante efectiva. Tan solo un 4% asegura que aún no ha decidido si usar o no el D&A en su empresa.

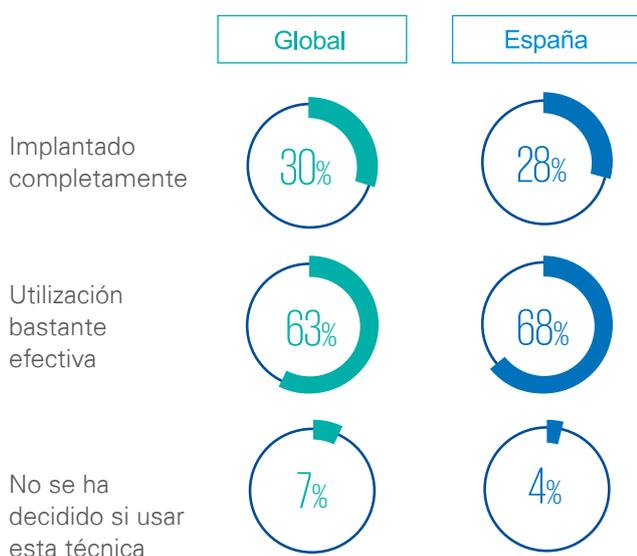
“Estamos ante una nueva revolución. Hoy en día tenemos efectivo, bonos, activos inmobiliarios, etcétera. Pero, por primera vez en los últimos 100 años, ha aparecido un nuevo tipo de activo: los datos”, señala Eva García San Luis, directora responsable de Data & Analytics de KPMG en España.

Para esta experta, “el verdadero potencial del D&A solo sale a la superficie cuando los datos de diferentes fuentes y de alta variedad –internos y externos, tanto estructurados (datos de clientes, contratos, servicios, etc.) como no estructurados (voz, texto, navegación web, etc.)– se combinan, dando lugar a nuevas ideas y permitiendo desarrollar productos innovadores, conocer mejor al cliente, crear nuevos modelos de negocio o mejorar la eficiencia de los procesos de negocio.”

“ Por primera vez en los últimos 100 años ha aparecido un nuevo tipo de activo: los datos”

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

¿Hasta qué punto su empresa está aplicando el D&A?



Nadie está a salvo. La visión de Gonvarri

“La idea predominante hasta hace poco era que no había necesidad de innovar en una compañía posicionada entre el mundo de la automoción –que innova mucho- y el de los fabricantes de acero, que son los que desarrollan nuevos materiales” comenta Josu Calvo, consejero delegado de Gonvarri Steel Services.

Sin embargo, ya no puede darse por válido lo que antes funcionaba: “Tenemos la intención de hacer un giro estratégico de 180 grados”. El Plan Estratégico 2016-18 de la compañía identifica cuatro prioridades estratégicas, entre las que se incluye la innovación. Gonvarri Steel Services tiene intención de aplicar nuevas técnicas en sus procesos, materiales y servicios que presta a sus clientes, así como invertir en capital riesgo para desarrollar nuevas ideas, tanto internamente como con otra compañía.

“ Las herramientas de D&A aplicadas a la auditoría ayudan a mejorar la gestión del management y la toma de decisiones”

Borja Guinea, socio responsable de Auditoría de KPMG en España

Sin embargo, no todas las compañías utilizan el análisis masivo de datos para el mismo propósito. Preguntados sobre las mejoras que puede proporcionar el Big Data, la mayoría de respuestas indica que esta práctica ayuda a encontrar nuevos clientes y gestionar el riesgo. También destacan las funcionalidades para mejorar la eficiencia de los procesos y reducir costes, medir la rentabilidad de la compañía y ayudar a definir la estrategia y el rumbo de la compañía.

En el campo de la auditoría, Borja Guinea, socio responsable de esta práctica de KPMG en España, señala que “la utilización de herramientas de D&A nos está permitiendo, además de alcanzar conclusiones más robustas por revisar poblaciones de datos completas, entender los datos y poner a disposición de la dirección conclusiones de valor que ayudan a mejorar la gestión y la toma de decisiones.”

Global		España	
Mejorar la eficiencia de los procesos y reducir costes	44%	Encontrar nuevos clientes	56%
Definir la estrategia de la compañía	44%	Gestionar el riesgo	54%
Gestionar el riesgo	43%	Mejorar la eficiencia de los procesos y reducir costes	54%
Desarrollar nuevos productos y servicios	43%	Medir la rentabilidad de la compañía	52%
Encontrar nuevos clientes	43%	Definir la estrategia de la compañía	52%

Gestión de riesgos

Un nuevo mapa de amenazas

El mercado global, el aumento de la regulación, el imparable desarrollo de nuevas tecnologías, la corrupción, la mayor demanda de transparencia y las tensiones geopolíticas han configurado un nuevo mapa de riesgos al que se enfrentan las empresas.

En líneas generales, los CEOs de todo el mundo consideran que están tomando la cantidad adecuada de riesgos (78% global vs 68% en España) y solo un 4% de los encuestados a nivel global admiten que están asumiendo demasiados riesgos.

En opinión de Pablo Bernad, socio responsable de Risk Consulting de KPMG en España, “las compañías se enfrentan hoy en día a un número incremental de riesgos nuevos y más diversificados que nunca, que pueden poner en peligro la estrategia corporativa si no se detectan y se gestionan debidamente”. Por ello, “es necesario un programa de gestión de riesgos integrado en toda la organización que pueda convertirlos en oportunidades para lograr innovación, reducción de costes, mejora del cumplimiento y transformarlos en una ventaja competitiva”.

“Una gestión y mitigación eficaz de riesgos es crucial, ya que las estrategias, los modelos de negocio, las operaciones, la reputación y, en definitiva, la supervivencia de las empresas están en juego”, afirma Bernad.

No todas las amenazas son iguales y la mayoría de los CEOs muestran una mayor preocupación por las cibernéticas, en la medida en que se trata de un asunto relativamente novedoso ante el que aún no existe una preparación adecuada, según admiten los encuestados.

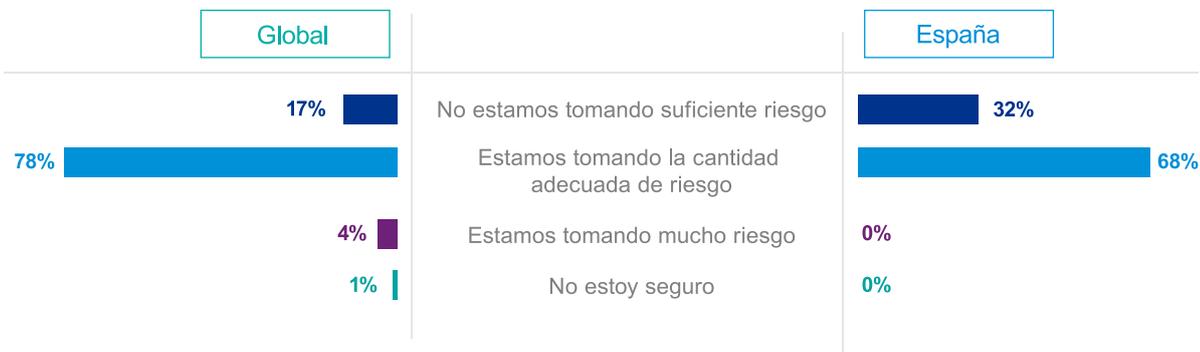
“Las ciberamenazas son, probablemente, el riesgo más impredecible que existe. En un momento en el que los fallos de seguridad constituyen un problema significativo para las empresas, es probable que el impacto del entorno cibernético crezca de forma exponencial, en consonancia con la omnipresencia de la conectividad, la robótica y la inteligencia artificial”, opina Marc Martínez, socio de Ciberseguridad de KPMG en España. A su juicio, “las ciberamenazas han dejado de ser una cuestión meramente tecnológica y han evolucionado hasta convertirse en una cuestión política, económica y social”.

Además de este riesgo, los directivos españoles identifican las alianzas con terceros, el talento, la regulación, la tecnología emergente y el fraude como otros focos de riesgo para sus organizaciones

“Es necesario un programa de gestión de riesgos integrado que pueda convertirlos en oportunidades”

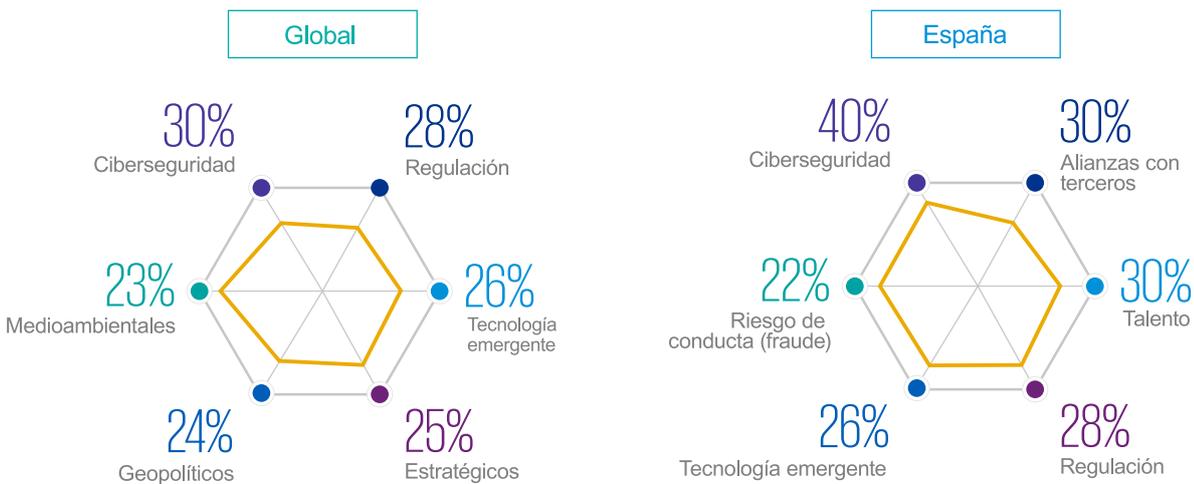
Pablo Bernad, socio responsable de Risk Consulting de KPMG en España

¿Qué afirmación describe mejor la aproximación al riesgo de su compañía?



¿Cuáles son los riesgos que más le preocupan?

Pregunta multirrespuesta



“Las ciberamenazas han dejado de ser una cuestión meramente tecnológica y han evolucionado hasta convertirse en una cuestión política, económica y social”

Marc Martínez, socio de Ciberseguridad de KPMG en España

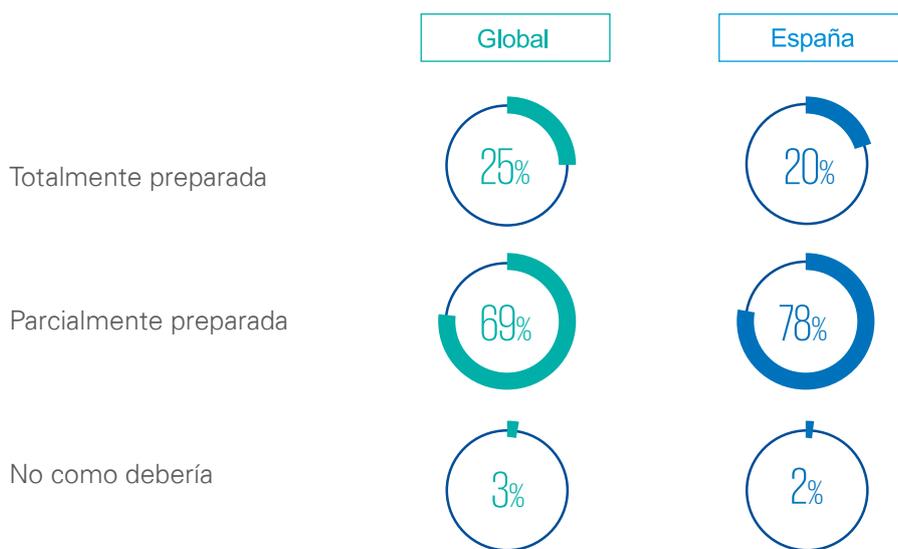
Margen de mejora

Sin embargo, los CEOs de las grandes compañías mundiales admiten que todavía queda recorrido hasta sentirse seguros ante un potencial ciberataque. Solo uno de cada cuatro (un 20% en España) admite estar totalmente preparado para responder ante esta amenaza mientras que la mayoría (69% a nivel global y 78% en España) consideran que sus empresas solo están parcialmente listas ante este reto.

Gestionar los riesgos resulta además esencial para mejorar la calidad de los productos y servicios que cada empresa dirige a sus clientes.

Es la conclusión que se desprende de las respuestas de los CEOs contactados para elaborar este informe, en el que se pone de manifiesto su creencia de que la seguridad ayuda a aumentar la innovación y que los consumidores demandan cada vez más una garantía del respeto a su privacidad. De esta forma, el 94% de los primeros ejecutivos españoles opina que la seguridad es la puerta de entrada para innovar en nuevos productos y un 84% admite que los consumidores están más preocupados por su privacidad que las propias organizaciones.

¿Cómo de preparada está su compañía ante un ciberataque?



Capital humano y Habilidades

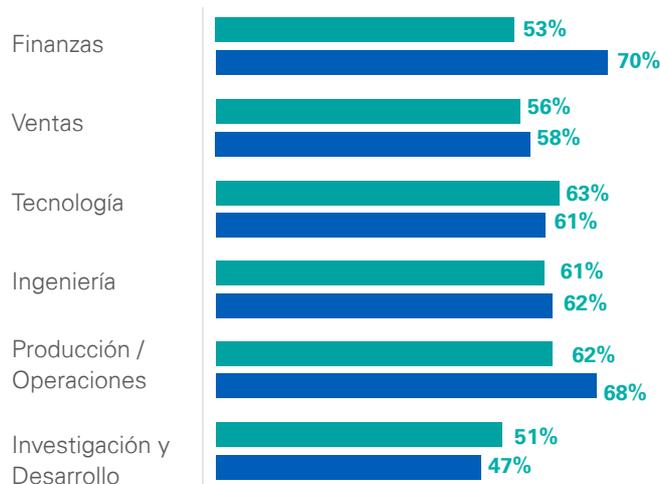
El impacto de la digitalización

Tal y como se ha señalado anteriormente la captación de talento es la palanca más utilizada por la dirección de la compañía para acelerar la consecución de los planes de negocio. En un contexto de automatización de numerosos procesos y mayor predominancia de herramientas tecnológicas, el desarrollo de habilidades del equipo humano resulta especialmente relevante.

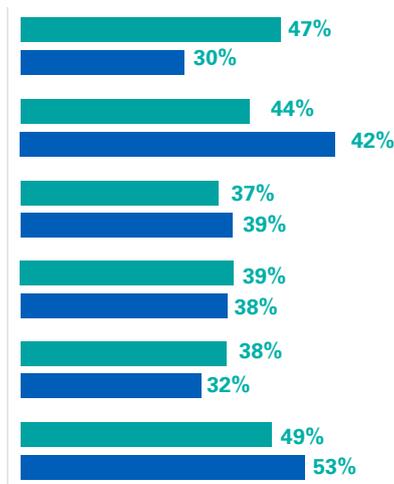
Los CEOs admiten que la digitalización podrá tener un impacto en la mano de obra de sus compañías, aunque con variaciones significativas dependiendo de las áreas de la empresa. El departamento de Finanzas es, según los primeros ejecutivos españoles, el que mayor impacto podría sufrir en su personal como consecuencia de la digitalización de determinados procesos. Le siguen las áreas de producción y operaciones, y la de ingeniería.

¿Qué probabilidades hay de que la automatización de determinados procesos provoque al menos una reducción del 5% de la mano de obra en las siguientes áreas?

Probable



Neutral / Improbable



■ Global ■ España

En general, los CEOs consideran que las principales áreas que componen sus organizaciones están cubiertas con personal y tecnología adecuados para obtener los mejores resultados. No obstante, los departamentos de ventas, tecnología, marketing, ingeniería y finanzas son aquellos en los que existe una mayor distancia entre las habilidades requeridas y las disponibles. En el caso de España, los CEOs identifican las áreas de ventas y tecnología como las áreas donde más se necesita potenciar el talento.

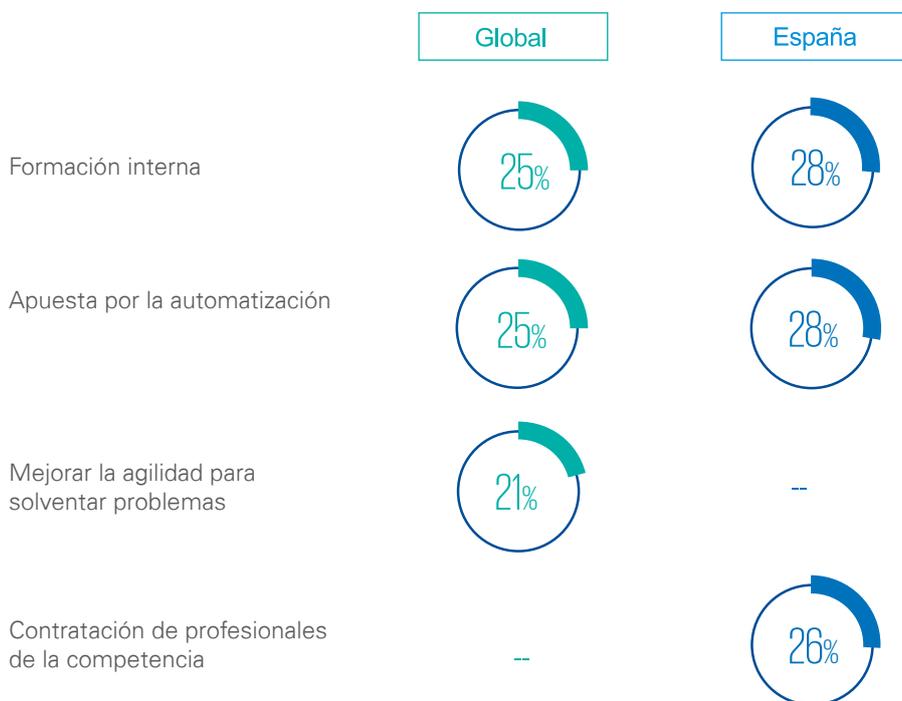
Para gestionar esa brecha entre las habilidades requeridas y las disponibles, los directivos apuestan como primera opción por la formación interna de sus empleados y poner más foco en la automatización (28%, respectivamente), seguido de la contratación de profesionales de la competencia (26%).

En opinión de Belén Díaz, socia responsable de Función Financiera de KPMG en España,

“actualmente el mercado demanda, cada vez más, perfiles de profesionales con capacidades diferentes a las que se requerían hasta ahora. Estas nuevas capacidades están relacionadas con un planteamiento más estratégico dentro de las organizaciones y van enfocadas al conocimiento de negocio, capacidad analítica, visión global, trabajo en equipo y adaptación al cambio”

“Sin embargo, hay una escasez de este tipo de perfiles y para que las organizaciones puedan atraer realmente a profesionales con estas capacidades, los modelos de recruiting tienen que convertirse en modelos de captación de talento, ampliando las fuentes de búsqueda, adaptando los criterios de selección a las necesidades e impulsando iniciativas de diversidad en su más amplio sentido para atraer y retener personas con talento necesario en el contexto de mercado actual”, concluye.

¿Qué está haciendo su empresa para potenciar el talento?



Cómo atraer y retener talento

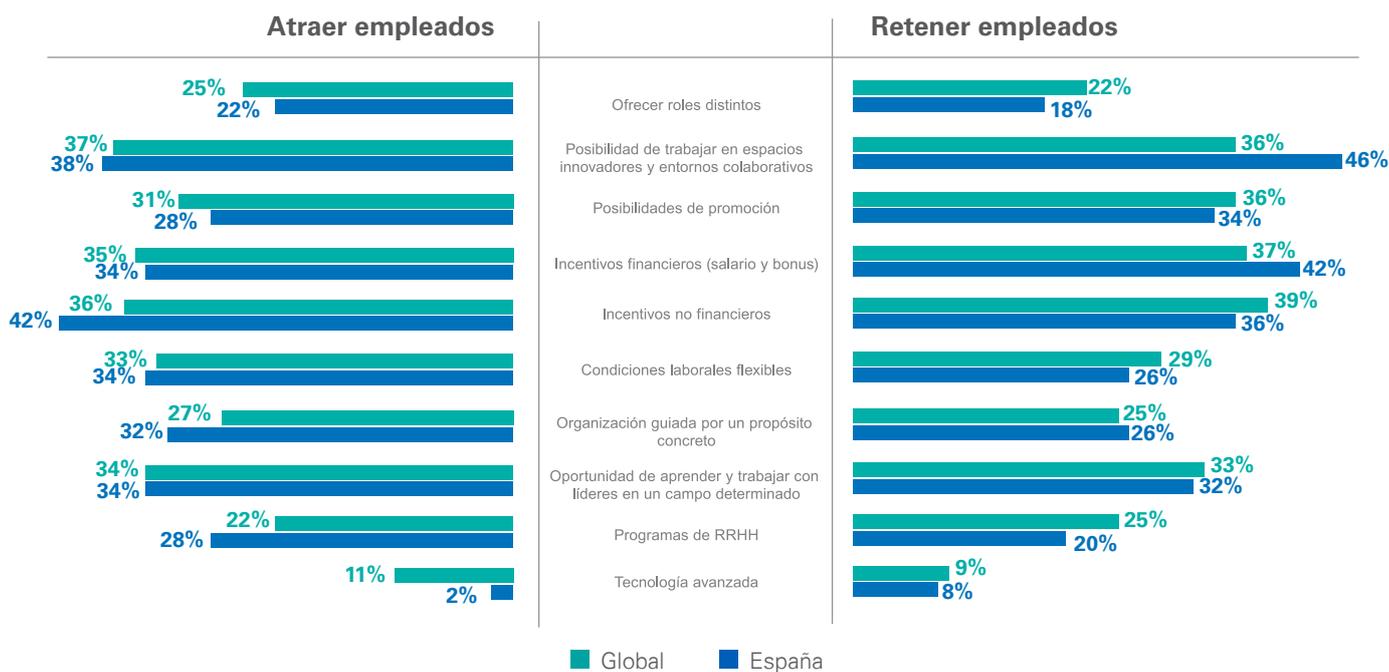
Competir por el talento resulta cada vez más complicado en un mundo altamente competitivo y globalizado. Para atraer profesionales cualificados, los primeros ejecutivos españoles consideran como prioritario ofrecer incentivos no económicos, como por ejemplo mayor flexibilidad laboral y días de vacaciones. Les siguen la posibilidad de trabajar en

un ambiente innovador y colaborativo, los incentivos económicos, y los planes de formación y trabajo junto a líderes en su campo.

Por su parte, la mejor fórmula para retener a los empleados pasa por ofrecer la posibilidad de trabajar en entornos colaborativos, los incentivos económicos y los incentivos no económicos.

¿Cuáles son los incentivos más efectivos para atraer y retener el talento?

Pregunta multirrespuesta



Sobre este informe

Esta segunda edición del *Global CEO Outlook* de KPMG recoge la visión, expectativas y retos de los primeros ejecutivos del mundo a uno y tres años vista en base a una encuesta realizada a 1.268 CEOs de Estados Unidos, China, Australia, India, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia, España e Italia.

En España el análisis se ha realizado mediante una encuesta a 50 CEOs de empresas que operan en los sectores de Automoción, Banca, Energía, Infraestructuras, Seguros, Gestión de Activos, Sanidad, Industria, Consumo, Tecnología y Telecomunicaciones. De ellos, el 36% pertenece a

compañías con una facturación superior a los 9.000 millones de euros; el 44% dirige empresas con ventas de entre 900 y 9.000 millones de euros; y el 20% en compañías que facturaron entre 450 y 900 millones en su último ejercicio fiscal.

La encuesta ha sido realizada a nivel global por Forbes Insights entre los meses de marzo y abril de 2016.

Consulta la [edición interactiva](#) de este informe.

Consulta la [primera edición](#) del Global CEO Outlook.

Composición de la muestra

Encuestados por país



	Número de encuestados	% del total
Australia	53	4,1%
China	129	10,1%
Francia	83	6,5%
Alemania	125	9,8%
India	125	9,8%
Italia	50	3,9%
Japón	103	8,1%
España	50	3,9%
Reino Unido	150	11,8%
Estados Unidos	400	31,5%
Total	1.268	100%

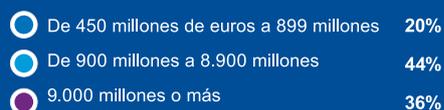
Sector en el que opera su compañía



Características de la compañía

	Global	España
Cotizada	70%	38%
No cotizada	30%	62%

Facturación de la compañía en el último ejercicio



Años como CEO en su empresa actual





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.

© 2016 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

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