



Ágil o irrelevante

Redefiniendo la resiliencia

2019 Global CEO Outlook

Edición España

Junio 2019

kpmg.es/ceooutlook2019

#CEOoutlook



Agilidad y resiliencia

Me complace presentarles la quinta edición de nuestro informe CEO Outlook. Este año hemos tomado el pulso a 1.300 consejeros delegados (CEOs) de las mayores compañías del mundo, incluidas 50 españolas. Les hemos preguntado por sus prioridades estratégicas, por cómo ven la economía global y cuáles son sus proyecciones de negocio, por los riesgos a los que tienen que hacer frente y por la marcha de su hoja de ruta sobre la transformación digital, entre muchos otros aspectos. Las conclusiones que se obtienen de sus respuestas no pueden ser más interesantes.

El informe *CEO Outlook 2019* nos muestra unos líderes empresariales inquietos por la desaceleración económica global y los crecientes riesgos. Pero muy conscientes de que su cargo implica cada vez más tareas y menos tiempo y de que la agilidad es crítica no solo para ser un *player* relevante en el mercado, sino para la propia supervivencia empresarial.

Lejos de desalentarse, los CEOs están adoptando medidas para dotar de resiliencia a sus organizaciones con el objetivo de seguir creciendo y de que las empresas sean más sólidas si cabe en el futuro.

Para armar esa resiliencia, las organizaciones deben apostar activamente por la disrupción externa e interna. Externa, para evitar que la competencia tome la delantera, e interna, porque es crítico impulsar una cultura de innovación constante que fomente el rápido aprendizaje. Los CEOs y sus equipos directivos deben adoptar una actitud y mentalidad abierta que permita cuestionar desde las prácticas más arraigadas en la organización, hasta los propios modelos de negocio tradicionales, cada día más en cuestión y bajo amenaza por la disrupción digital.

Para construir una organización más resiliente y sólida también es crítico asegurarse de contar con el capital humano que se necesita no ahora, sino en el futuro. Hay que analizar detalladamente las capacidades actuales de los equipos directivos y de la plantilla e identificar las debilidades para corregirlas, buscando un equilibrio entre las personas –a las que hay que contratar y formar–, y la tecnología –que se requiere para automatizar ciertos procesos–.

La tecnología es condición *sine qua non* para sobrevivir en la era digital. Entre otros muchos aspectos, permite transformar los modelos de negocio tradicionales, gestionar los riesgos de forma más sofisticada, eficiente y efectiva, anticiparse a las necesidades y demandas de los clientes y ofrecerles una experiencia de cliente que esté a la altura de sus expectativas.

Como presidente de KPMG en España, quiero agradecer a todos los directivos que han contribuido con sus respuestas a este informe que, en resumen, pone de relieve los enormes desafíos personales y profesionales que viven los CEOs para lograr crecer en un entorno tan enormemente complejo. Los socios y profesionales de KPMG estaremos encantados de conversar sobre estas conclusiones y brindarles la oportunidad de analizar de qué manera podemos ayudar a sus organizaciones a crecer e identificar oportunidades en esta nueva era, que exige altas dosis de agilidad y resiliencia para avanzar.



Hilario Albarracín
Presidente de KPMG en España



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Índice

4
Datos clave

5
En territorios
inexplorados

16
Liderar en tiempos
de incertidumbre

22
Cambiar desde
dentro

29
La evolución
del CEO

31
Conclusiones

33
Metodología y
agradecimientos



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Datos clave



En territorios inexplorados

Para afrontar un entorno incierto y con múltiples riesgos, los CEOs deben crear compañías resilientes

- **Dinamismo de los riesgos.** El riesgo climático y medioambiental, entre las tres mayores inquietudes de los CEOs españoles, que apuntan como principal riesgo el operacional.
- **Perspectiva global difusa.** A nivel internacional, la confianza sobre la economía global se reduce, del 67% al 62%. En España, sube ligeramente: del 56% al 64%. En todos los países, los CEOs muestran una confianza mucho más sólida en la evolución de su empresa.
- **Una era de nueva competencia.** El 66% de los CEOs españoles (63% globales) muestra una actitud activa más que pasiva ante la disrupción y están dispuestos a romper con el *statu quo* del sector en el que operan más que esperar a que los competidores lo hagan.



Liderar en tiempos de incertidumbre

Los CEOs deben impulsar la innovación constante para actuar con más agilidad

- **Innovación.** El 92% de los CEOs españoles (84% globales) desea que sus empleados se sientan libres para innovar sin temor a consecuencias negativas, pero solo el 54% (56% en global) cuenta ya con este tipo de cultura.
- **Agilidad o irrelevancia.** El 66% de los CEOs españoles (67% globales) dice que la agilidad es la nueva moneda empresarial y que quien sea demasiado lento desaparecerá.
- **Transformación de la alta dirección.** El 68% de los CEOs españoles (84% globales) está transformando activamente su equipo de liderazgo para construir resiliencia.



Cambiar desde dentro

Para dominar la resiliencia, los CEOs deben liderar y gestionar la reinversión digital de la organización

- **Ciber-resiliencia.** El 64% de los CEOs españoles (69% globales) reconoce que una ciberestrategia robusta es crítico para preservar la confianza de los *stakeholders*. El 64% (71% globales) ve la seguridad de la información como una función estratégica y una ventaja competitiva.
- **Plantilla 4.0.** El 40% de los CEOs españoles (44% globales) prevé formar a más de la mitad de su plantilla pero solo un tercio (34% en España y 32% en global) prioriza las inversiones en el personal sobre la tecnología.
- **Tecnología 4.0.** El 66% de los CEOs españoles (59% globales) dice que es un desafío encontrar a los profesionales que necesitan. El 60% (53% CEOs globales) ha iniciado una implementación limitada de Inteligencia Artificial en algunos procesos.



La evolución del CEO

Los CEOs tienen cada vez más tareas y, sin embargo, sus mandatos son más cortos

- **Un nuevo manual.** Con una media de cinco años en el cargo, el 76% de los CEOs españoles (67% globales) dice que la necesidad de actuar con agilidad ha aumentado. Sus tareas son ahora tantas y tan diversas que el 54% de los CEOs españoles (71% globales) señala que harían falta diferentes clases de CEOs en los diferentes puntos del ciclo de vida de una empresa.
- **Mentalidad abierta.** El 64% de los CEOs españoles (74% globales) señala que tuvo un traspié significativo al principio de su carrera y que pudo superar y fue alicionador.
- **Instinto versus datos.** El 74% de los CEOs españoles (71% globales) reconoce que en decisiones críticas de estos tres últimos años ha pasado por alto las conclusiones que aportaban los datos porque contradecían su propia intuición y experiencia.



Datos clave

En territorios inexplorados

Liderar en tiempos de incertidumbre

Cambiar desde dentro

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y agradecimientos

En territorios inexplorados

En 2018, el *Global CEO Outlook* mostraba unos primeros ejecutivos optimistas sobre el futuro y con buenas expectativas de crecimiento de sus empresas. Pero también se podía palpar su ansiedad sobre las amenazas que percibían, desde la volatilidad geopolítica a los ciberataques.

En 2019, lo que se percibe es que esa creciente ansiedad se ha traducido en una inquietud sobre la incertidumbre y la volatilidad actual del entorno empresarial. Hoy en día, los CEOs están enfocados a construir y afianzar la resiliencia organizacional necesaria para dominar y controlar la disrupción y mantenerse en la senda del crecimiento.

Para ser resilientes, los CEOs necesitan tener en cuenta un amplio rango de habilidades que van desde una profunda concienciación de la situación del mercado a actuar con máxima agilidad y lo primero es tomar conciencia del mercado. Si uno no ve llegar la disrupción, ni toma conciencia de ella, difícilmente podrá prepararse para hacerle frente a la velocidad que exigen los nuevos tiempos.

“

Creemos que el mayor impacto de la tecnología va a consistir en aumentar la capacidad humana, siempre y cuando se disponga de las habilidades necesarias para aprovecharla.

”

Jonas Prising

Presidente y CEO
ManpowerGroup



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

La dinámica de la resiliencia es necesaria para hacer frente a los importantes desafíos que tienen ante sí las organizaciones. Por un lado, el cada vez más amplio y complejo mapa de riesgos, desde los tradicionales riesgos geopolíticos, financieros u operacionales, hasta los nuevos riesgos como el cambio climático o la disrupción tecnológica. Por otro, una digitalización que ha puesto todo (o casi todo) en cuestión.

“Modelos de negocio que han sido válidos durante décadas están ahora en cuestión y bajo amenaza por la disrupción digital. Para generar nuevos flujos digitales y poder hacer frente a la creciente y diversa competencia, los CEOs tienen que gestionar la transformación de los modelos de negocio tradicionales que están enormemente arraigados en las compañías. Y eso no es fácil. Pero sin esos cambios, no podrán dotarse de la resiliencia y agilidad que requieren los nuevos tiempos”, dice Juan José Cano, consejero delegado de KPMG en España.

Pese a los numerosos retos, los CEOs muestran una sólida confianza en la evolución de su compañía en los próximos tres años. El 96% de los CEOs españoles (94% globales) se muestra confiado sobre las perspectivas de su empresa. En todos los países la confianza en la empresa supera el 90%.

Esta confianza en su capacidad de gestión se traduce en unas perspectivas positivas para los próximos tres años tanto en sus proyecciones de facturación como de plantilla. La mayoría de los líderes empresariales (58% de los CEOs españoles y 53% de los globales) espera elevar las ventas hasta un 2% de promedio anual en los próximos tres años. Y cuatro de cada diez (42% en España y 45% en global) proyecta crecimientos anuales superiores al 2%. Los porcentajes están bastante en línea con los del año pasado.

Respecto a la plantilla, las previsiones también son positivas: el 52% de los CEOs españoles (57% globales) espera incrementar hasta el 5% la fuerza laboral en los próximos tres años y el 44% (36% globales) prevé aumentos de más del 6%.



Modelos de negocio válidos durante décadas están ahora en cuestión. Los CEOs deben gestionar la transformación para dotarse de la agilidad y resiliencia que requieren los nuevos tiempos. ”

Juan José Cano

Consejero delegado
KPMG en España

Proyecciones de negocio para los próximos tres años



Facturación

	España	Global
Crecimiento 0 -1,9%	58%	53%
Crecimiento +2%	42%	45%
Caída	0%	0%



Plantilla

	España	Global
Crecimiento hasta 5%	52%	57%
Crecimiento + 6%	44%	36%
Recorte o estabilidad	4%	7%



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Sin embargo, la confianza en el entorno, en aquello que los CEOs no pueden gestionar directamente, es bastante menos sólida. De hecho, la confianza en la economía global ha bajado sensiblemente en la mayoría de las grandes economías del mundo analizadas en el informe *CEO Outlook 2019* y eso se ha traducido en una ligera caída de la media global.

Si en 2018, el 67% de los CEOs globales se mostraba optimista sobre la economía global, este año el porcentaje baja al 62%. Pero no ha caído en todos los países. España es una de las pocas excepciones: el 64% de los CEOs españoles se muestran confiados sobre la economía global, por encima del 56% de 2018. También ha subido en Estados Unidos, Países Bajos e Italia.

Dinamismo de los riesgos

Los CEOs tienen que gestionar un listado de riesgos crecientemente cambiantes e impredecibles. Desde la inquietud por el cambio climático y la degradación del medioambiente, a la disrupción causada por las nuevas tecnologías, pasando por las crecientes tensiones geopolíticas... Todo ello está creando nuevos niveles de incertidumbre para los líderes empresariales en su empeño por alcanzar o superar sus propios objetivos de crecimiento.

Para poder plantear una respuesta estratégica y adecuada, los máximos ejecutivos deben entender cómo están conectados los riesgos y asegurarse de que los consejos de administración y los equipos directivos están comprometidos en la tarea. Para **James Bracken, CEO de la reaseguradora Fortitude Re**, este reto también significa que los líderes empresariales deben comprender y aceptar cuáles son las cuestiones multidimensionales y altamente complejas. "Una cuestión clave para mí es el cambiante panorama regulatorio y político. Es algo difícil de controlar porque, al final, acaba cambiando. Creo que la habilidad de navegar entre este tipo de cuestiones en el largo plazo, más allá de cinco años, es un desafío muy importante," añade Bracken.

“

Una cuestión clave para mí es el cambiante panorama regulatorio y político. Es algo difícil de controlar porque, al final, acaba cambiando. ”

James Bracken
Presidente y CEO
Fortitude RE





Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

En 2019, los cinco principales riesgos que inquietan a los CEOs no han variado sustancialmente. Aparecen prácticamente los mismos conceptos pero en diferente posición.

En España, el riesgo operacional salta a la primera posición. Los riesgos climáticos se mantienen en lo alto de la agenda estratégica: figuran en la primera posición entre los CEOs globales y tercera entre los españoles. Otras importantes amenazas que apuntan los máximos ejecutivos son los ciberataques, las tecnologías disruptivas y los riesgos geopolíticos derivados de la nueva oleada de políticas proteccionistas y territorialismos que recorre el mundo.

Top 5 riesgos que más preocupan a los CEOs

España	2019	2018	
	1. Riesgo operacional		1. Vuelta al proteccionismo/ territorialismo
	2. Riesgo de tecnologías disruptivas y emergentes		2. Riesgos climáticos y medioambientales
	3. Riesgos climáticos y medioambientales		3. Riesgo de tecnologías disruptivas y emergentes
	4. Vuelta al proteccionismo/ territorialismo		4. Riesgo reputacional
	5. Riesgo de ciberseguridad		5. Riesgo de ciberseguridad

Global	2019	2018	
	1. Riesgos climáticos y medioambientales		1. Vuelta al proteccionismo/ territorialismo
	2. Riesgo de tecnologías disruptivas y emergentes		2. Riesgo de ciberseguridad
	3. Vuelta al proteccionismo/ territorialismo		3. Riesgo de tecnologías disruptivas y emergentes
	4. Riesgo de ciberseguridad		4. Riesgos climáticos y medioambientales
	5. Riesgo operacional		5. Riesgo operacional



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Ramón Pueyo, socio responsable de Sostenibilidad de KPMG en España, ve la ascensión estos años de las cuestiones climáticas y medioambientales en la agenda estratégica de las empresas como una muestra de la creciente convergencia de la visión de los CEOs con la de los inversores. “Los inversores, pero también el resto de *stakeholders*, incluso los banqueros centrales, reconocen la relevancia de los riesgos financieros asociados al cambio climático. Para los inversores, el riesgo climático y medioambiental es un factor muy importante a la hora de tomar decisiones. No dudarán en abandonar aquellas inversiones en compañías que consideren que están en riesgo desde este punto de vista”, dice Ramón Pueyo. Y añade: “Una de las áreas a la que los CEOs deben prestar mayor atención se refiere a los riesgos y oportunidades del cambio climático para su sector y su compañía. Otra tiene que ver con la definición de objetivos y la divulgación de información para aportar valor sobre los riesgos climáticos que tienen implicación financiera, sin olvidarse de cuantificar su impacto”.

Ése es precisamente el objetivo de la Ley sobre Información no financiera que se ha puesto en marcha en España: mejorar la información que las compañías difunden sobre estos aspectos no financieros o intangibles.

Los CEOs son cada vez más conscientes del valor de los intangibles y saben que el futuro pasa por ellos. El 58% de los CEOs españoles (55% globales) reconoce que los máximos directivos deben mirar más allá del crecimiento puramente financiero si se quiere alcanzar un éxito sostenible a largo plazo.



Las empresas deben mejorar el *reporting* de los aspectos no financieros, como los riesgos climáticos y medioambientales, sin olvidar cuantificar su impacto en las cuentas. ”

Ramón Pueyo

Socio responsable de Sostenibilidad
KPMG en España

En el marco de esta gestión más activa de los riesgos climáticos y medioambientales, los CEOs están prestando cada vez más atención a la transición energética, para alejarse de un pasado marcado por la dependencia de los combustibles fósiles. El 78% de los CEOs españoles (76% globales) coincide en señalar que el crecimiento de su organización dependerá de su habilidad para gestionar el cambio hacia una economía basada en tecnologías limpias y de bajas emisiones contaminantes.

Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa, líder mundial en la industria eólica, es optimista sobre el futuro: “En general, vemos oportunidades de crecimiento, especialmente en la industria renovable y eólica. Aunque las estimaciones para la economía mundial parecen apuntar más riesgos a la baja que al alza, los fundamentales de nuestro sector nos aportan argumentos para ser optimistas”.

Las prácticas sostenibles no solo son exigidas por la sociedad y todos los grupos de interés, sino que también pueden impulsar más crecimiento y transformación, crear oportunidades para nuevos productos y servicios e impulsar una gestión más eficiente de los recursos y las operaciones.

El ^{58%}58% de los CEOs españoles reconoce que hay que mirar más allá del crecimiento puramente financiero para conseguir un éxito sostenible a largo plazo.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

El riesgo fiscal, en el punto de mira

Los gobiernos están llevando a cabo cambios legislativos y los países están colaborando entre sí para abordar cuestiones como la erosión de la base fiscal y la correcta tributación nacional de los beneficios corporativos. Al mismo tiempo, las organizaciones están teniendo una creciente presión pública para adoptar una mayor transparencia fiscal y deben gestionar esta delicada cuestión para evitar controversias y riesgos reputacionales. Sin embargo, el CEO Outlook de este año plantea algunas dudas sobre si los CEOs globales están dedicando la suficiente atención al riesgo fiscal a la vista de cómo valoran la función fiscal. En el caso de España, parece que los máximos directivos lo tienen más claro.

Cuando se pide a los CEOs que identifiquen el indicador más importante para medir la mejora de la función fiscal en su organización, a nivel internacional se observa un mayor énfasis en la eficiencia que en el

riesgo propiamente dicho. En España no. De hecho, la descripción que cosechó más respuestas (20% de los CEOs españoles) es que “los riesgos fiscales se gestionan de forma apropiada en línea con los valores y los objetivos de la organización”, algo que los máximos ejecutivos globales desplazan a la sexta posición. A nivel global, los CEOs destacaron en primer lugar (15% de las respuestas) que la función fiscal “gestiona de forma eficaz los recursos de sus departamentos”.

“Ver el riesgo fiscal como un indicador clave de desempeño para la función fiscal va a ser cada vez más importante. Y eso podría incluir, por ejemplo, medir la existencia y efectividad de los controles de riesgos fiscales, máxime después de la aprobación de la norma UNE 19602, o evaluar la forma en que las organizaciones son percibidas por el público en términos de reputación fiscal”, señala Alberto Estrelles, socio director de KPMG Abogados.

“

Hay que ver el riesgo fiscal como un indicador clave de desempeño y medir la efectividad de los controles y la percepción social de la compañía en asuntos fiscales. ”

Alberto Estrelles

Socio director de KPMG Abogados
KPMG en España

El **20%** de los CEOs españoles dice que los riesgos fiscales se gestionan de forma apropiada, en línea con los valores y objetivos de la organización.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

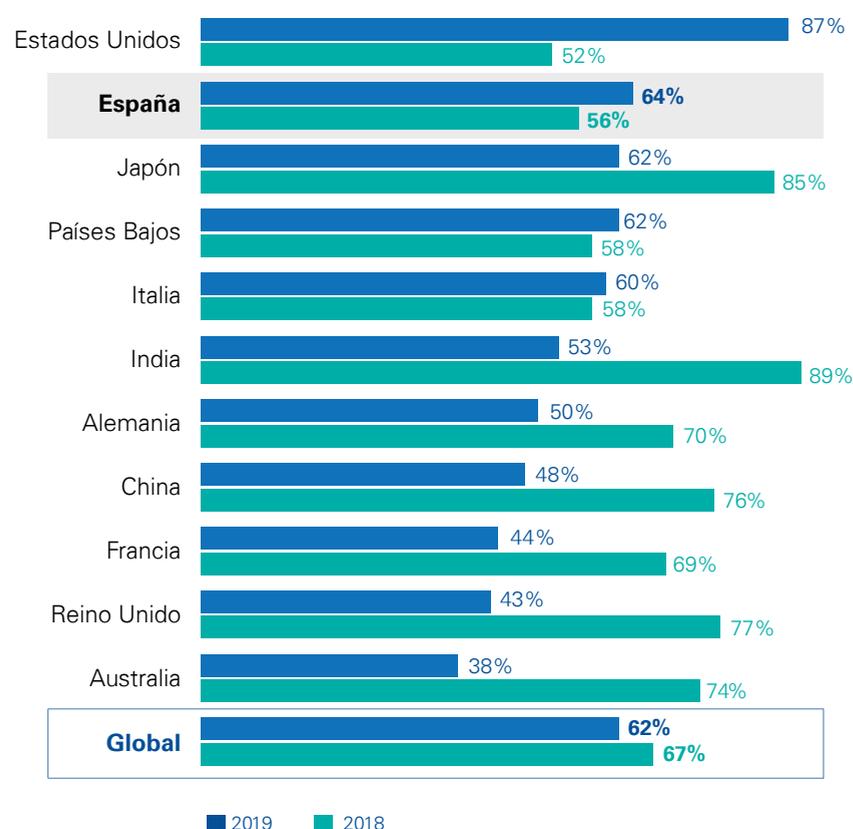
Metodología y
agradecimientos

Perspectiva global difusa

En general, la confianza de los CEOs sobre la evolución de la economía global en los próximos tres años es en 2019 más difusa que en 2018. No hay una unanimidad como ocurría el año pasado. En cuatro de las mayores economías analizadas este año, menos de la mitad de los máximos ejecutivos miran con confianza a la economía global: Australia (38%), Reino Unido (43%), Francia (44%) y China (48%).

Hay algunas excepciones, entre ellas España, donde el porcentaje de los CEOs que mira con confianza la economía global sube del 56% al 64% este año. En Estados Unidos, donde la economía crece al 3,2% y el paro está en el nivel más bajo en cinco décadas (desde 1969), el incremento de la confianza es todavía más reseñable: sube del 52% al 87% el porcentaje de CEOs que se muestra confiado sobre la economía global. También sube, pero menos, la confianza en Países Bajos e Italia. En el resto de los países hay incluso casos de desplome como en Australia, que baja del 74% al 38%.

La confianza sobre la economía global país a país



La confianza sobre la economía global sube del 56% al **64%** entre los CEOs españoles y se alinea con la media global, donde se percibe una caída bastante generalizada.

La confianza de los CEOs para los próximos tres años sobre...

		España		Global	
		2019	2018	2019	2018
La economía global		64%	56%	62%	67%
Su país		80%	62%	83%	74%
Su sector		64%	44%	80%	78%
Su compañía		96%	64%	94%	90%

Noelle Cajigas, socia responsable de Mercados de KPMG en España, señala que los CEOs están preocupados por la desaceleración económica ya patente en la economía global y en varios países y se preguntan qué forma tendrá la curva de esta desaceleración, si será suave y remontará pronto o, al contrario, se agudizará en los próximos años. “El entorno geopolítico es muy complejo y, además de generar una tensión latente en los mercados de capitales, presenta la incertidumbre adicional de estar acompañado de un nuevo paradigma de política monetaria y de una serie de desafíos empresariales relacionados con la tecnología también sin precedentes,” apunta Noelle Cajigas.

Y añade: “Los líderes empresariales están reprogramando y reorganizando sus compañías no solo para resistir cualquier desafío económico o geopolítico, sino también para sacar partido de la disrupción y encontrar nuevos caminos y formas de seguir creciendo. Eso implica contar con una visión clara de los indicadores tempranos y las señales de alerta. Las compañías avanzadas y con ambiciosos objetivos trabajan sobre diferentes escenarios utilizando la tecnología para tomar ventaja y asegurarse de que los planes de respuesta están perfectamente afinados y disponibles ocurra lo que ocurra”.



Los CEOs están reprogramando y reorganizando sus compañías para resistir cualquier desafío económico o geopolítico, además de aprovechar la disrupción y seguir creciendo. ”

Noelle Cajigas

Socia responsable de Mercados
KPMG en España



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Una era de nueva competencia

La complacencia puede ser fatal con el dinamismo que caracteriza a los mercados. Modelos de negocio que han sido válidos durante décadas están ahora en duda y bajo amenaza creciente por la disrupción digital. Grandes compañías tradicionales no solo se enfrentan a las amenazas que introducen los nuevos agentes digitales, sino también a los competidores de siempre que han lanzado sus propias estrategias o filiales digitales.

Pablo Bernad, socio responsable de Advisory de KPMG en España, señala que los equipos directivos deben reconocer que abrazar la incertidumbre y tener el coraje para adoptar decisiones valientes es la nueva normalidad. “Los CEOs están escribiendo un nuevo capítulo en la estrategia de resiliencia de las organizaciones, un capítulo en el que la agilidad y el crecimiento son clave”, dice Bernad. Y añade: “Los CEOs deben estar preparados para cuestionar hasta las creencias y dogmas más básicos y arraigados que han modelado las compañías y sectores durante muchos años, al tiempo que reposicionan su modelo operativo y revisan la forma en la que la organización crea valor”, reflexiona.



Los CEOs deben estar preparados para cuestionar hasta las creencias más básicas que han moldeado a sus compañías y sectores durante años y revisar la forma de crear valor.

Pablo Bernad

Socio responsable de Advisory
KPMG en España

Países emergentes para ser más resilientes

Cuando se les pregunta a los CEOs de dónde va a venir el crecimiento futuro y qué estrategias van a desplegar para fortalecer la resiliencia, los mercados emergentes aparecen como un factor crítico. El 80% de los CEOs españoles (63% globales) apunta los mercados emergentes como la primera prioridad de expansión geográfica para los próximos tres años. América Latina sigue siendo el destino preferido por los CEOs españoles.

La expansión internacional es percibida como un elemento clave para la capacidad de generación de ingresos recurrentes que dote a la compañía de la resiliencia necesaria. Así lo apunta el 86% de los CEOs españoles (87% globales).

El plan estratégico del gobierno chino conocido como la Ruta de la Seda Marítima del siglo XXI, que implica cuantiosas inversiones en infraestructuras en más 150 países de Asia, Europa, África, Oriente Medio y América Latina, no ha pasado desapercibido para los CEOs. Más de la mitad (56%) de los directivos españoles (65% globales) señala que en su expansión internacional están teniendo en cuenta los países que están recibiendo estas inversiones.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

El 92% de los CEOs españoles desea que sus empleados puedan innovar sin miedos pero solo el 54% tiene ya una cultura en la que los errores forman parte natural del proceso de innovación.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

La resiliencia requiere a las compañías pasar a la ofensiva, ser disruptivas hasta con sus propias estrategias y modelos de negocio. El 66% de los CEOs españoles (71% globales) está convencido de que el crecimiento de su compañía depende de su habilidad para desafiar y cuestionar cualquier supuesto dogma empresarial. Y de ser muy rápidos.

“La era digital ha traído una aceleración vertiginosa del cambio en todos los mercados, por lo que las empresas que no sepan reinventarse de forma continua corren el riesgo de desaparecer. Esto significa hacerse preguntas difíciles que ponen a menudo en cuestión conceptos que parecían inamovibles para una empresa como, por ejemplo, ¿debo seguir vendiendo productos o construir experiencias de cliente?, ¿quiero ser proveedor de servicios propios o plataforma de datos para otros?”, reflexiona Alberto Martín Rivals, socio responsable de Management Consulting de KPMG en España.

Los CEOs son cada vez más disruptivos. Si en 2018, solo el 36% de los máximos directivos españoles declaraba que sus compañías son activamente disruptivas en el sector más que esperar a que lo hagan los competidores, este año el porcentaje sube al 66%. Lo mismo ocurre entre los CEOs globales: el porcentaje de los que se definen abiertamente disruptivos sube del 54% al 63%. Las empresas tecnológicas tienen que ser audaces y rápidas en dar respuesta a los significativos avances que se está dando en la infraestructura tecnológica, desde la movilidad a la computación cognitiva, para asegurar que se mantienen a la cabeza de esta creciente y rápida competencia.



Las empresas que no sepan reinventarse de forma continua corren el riesgo de desaparecer. ”

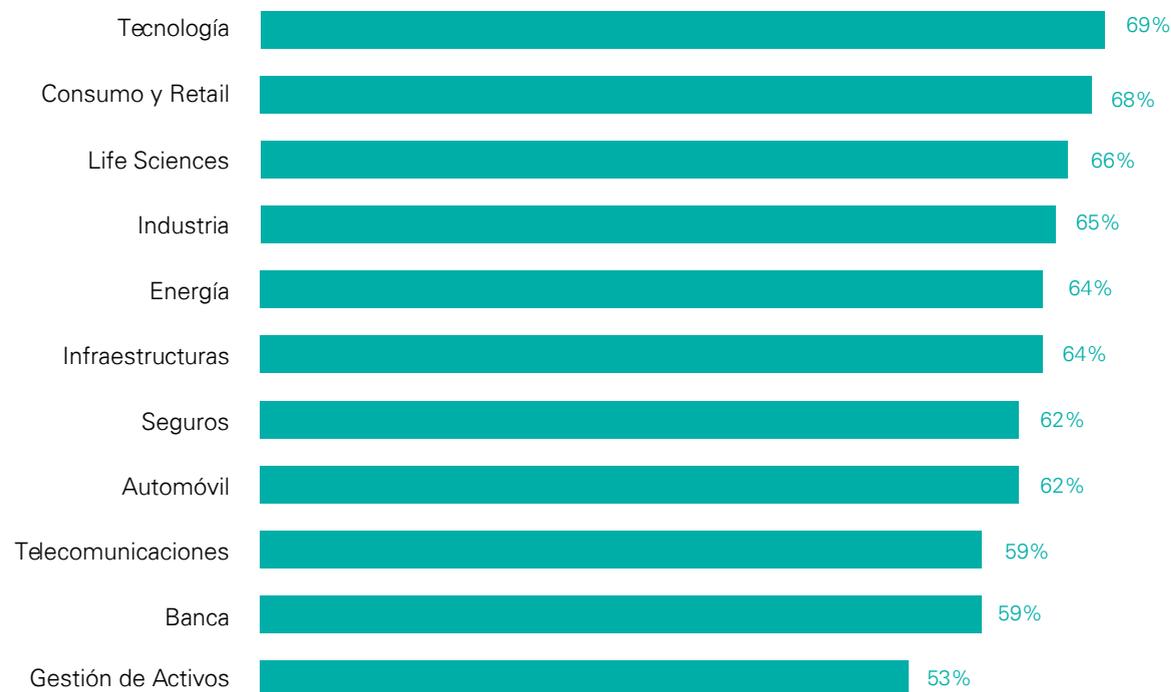
Alberto Martín Rivals

Socio responsable de Management Consulting
KPMG en España

El **66%** de los CEOs españoles está convencido de que el crecimiento de su compañía depende de su habilidad para desafiar y cuestionar cualquier supuesto dogma empresarial.

CEOs que se declaran abiertamente disruptivos

Sectores



Países



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Liderar en tiempos de incertidumbre

Para crear una empresa resiliente que saque partido de la disrupción, los CEOs deben ejercer cierta presión en sus organizaciones para que cambien y se adapten de manera continua. Deben crear y mantener una cultura de innovación, potenciar la agilidad empresarial mediante la creación de un modelo operativo optimizado y dinámico, orientado al cliente, y valorar si su actual equipo directivo posee la mentalidad y las capacidades necesarias para ejecutar las prioridades de transformación marcadas.

Innovación constante

Las organizaciones deben disponer de una cultura que promueva la innovación y la creatividad para avanzar en una era de cambios impredecibles y de gran impacto. De no ser así, tendrán dificultades para adaptarse rápidamente a los cambios que demandan los consumidores, reaccionar a la disrupción tecnológica y modificar las perspectivas internas sobre cómo crea valor la organización.

Se está trabajando en todo lo citado anteriormente, pero queda camino por recorrer. Aunque el 92% de los CEOs españoles (84% globales) desea que sus empleados se sientan con potestad para innovar sin preocuparse por la posibilidad de sufrir consecuencias negativas, sólo la mitad (54% españoles y 56% globales) ha desplegado ya en la organización una cultura en la que se fomenta este tipo de actitud, una cultura en la que los errores forman parte natural del proceso de innovación.

“Las empresas deben entender que la filosofía de fracaso rápido significa aprendizaje rápido y es un elemento muy necesario en el proceso de innovación constante para reformular la concepción original e ir afinando la solución o el producto hasta dar con el objetivo deseado. En ese proceso de aprendizaje, conviene inspirarse y aprovechar las aportaciones externas de todos los agentes implicados, desde socios externos a clientes, proveedores e incluso competidores. Para cambiar el rumbo, es más rápida esta fórmula que intentar identificar uno solo y a la primera las señales del camino”, señala Luis Buzzi, socio responsable de Innovación de KPMG en España.

Por sectores, el que parece tener más inculcada una cultura de aprendizaje rápido es Life Sciences, donde la inversión en I+D es esencial y más de dos tercios de los CEOs (67%) declara contar ya con una cultura en la que se acepta que los errores son una parte integrante del proceso de experimentación. Le siguen Infraestructuras (60%) e Industria (58%). Por países, el mundo anglosajón, con Estados Unidos y Reino Unido, figuran a la cabeza. España aparece bien posicionada: en tercer lugar.



La filosofía de fracaso rápido significa aprendizaje rápido y es un elemento muy necesario en el proceso de innovación constante que debe imperar en las empresas hoy en día. ”

Luis Buzzi

Socio responsable de Innovación
KPMG en España



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

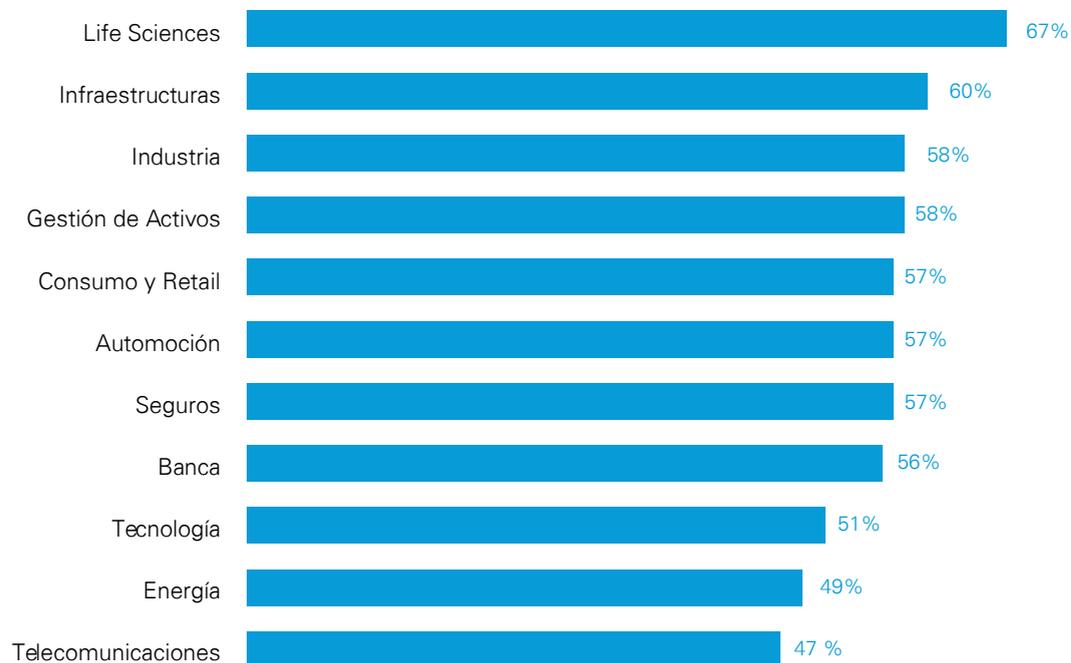
La evolución
del CEO

Conclusiones

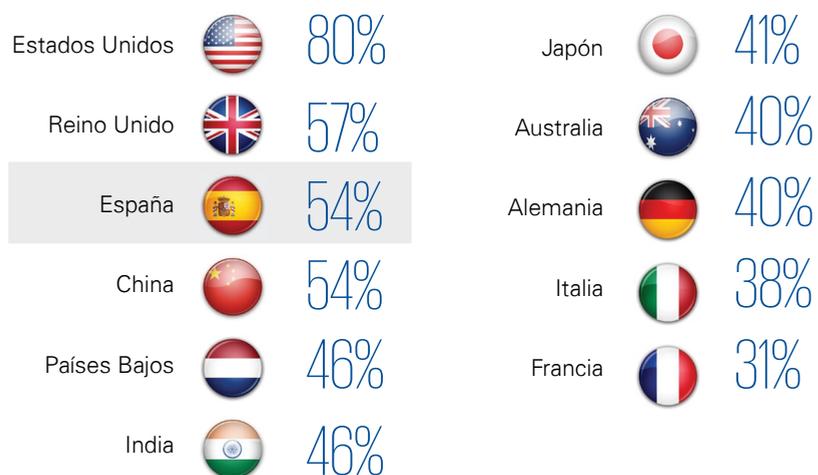
Metodología y
agradecimientos

CEOs cuya empresa ya tiene una cultura de fracaso y aprendizaje rápido

Sectores



Países



Contar con una cultura de innovación en la que los empleados se sienten autorizados para poner en práctica nuevas ideas supone un doble reto: crearla y mantenerla. Los CEOs desempeñan un papel clave para impregnar a toda la organización con esta nueva cultura de la innovación. Contar con un CEO que apoya activamente la innovación marca la diferencia entre las empresas que innovan bien y las que no.

Impulsar la innovación implica introducir variables como las metas y la estrategia de la innovación en los objetivos de desempeño personal tanto del CEO como del resto del equipo directivo. Otro aspecto crítico es contar con diversidad en el equipo directivo para fomentar diferentes estilos innovadores de pensamiento y de ejecución.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Agilidad o irrelevancia

Las grandes compañías tradicionales, que basaban gran parte de su ventaja competitiva en las economías de escala, se están encontrando con pequeños competidores más ágiles y competitivos. Un ejemplo es el sector financiero, donde pequeñas firmas muy disruptivas están atacando nichos de negocio clave de la cadena de valor como las *fintech* que se han lanzado en el negocio de pagos.

Adicionalmente, las necesidades del cliente están cambiando con rapidez y las tecnologías disruptivas siguen evolucionando. Para estar a la altura, las empresas deben cambiar radicalmente su forma de trabajar. Esto supone centrarse más en el cliente, aumentar la velocidad de la innovación y colaborar más allá de la propia organización.

Los CEOs son conscientes del peligro de ser demasiado lentos en una época marcada por la rapidez de los movimientos. Dos tercios de los CEOs (66% españoles y 67% globales) creen que actuar con agilidad es la nueva moneda empresarial y quien sea demasiado lento acabará siendo irrelevante y desaparecerá.

Implantar enfoques ágiles a nivel de proyectos individuales es relativamente sencillo, pero las iniciativas aisladas no van a provocar un cambio en todos los ámbitos empresariales. Eso exige un replanteamiento más a fondo del modelo operativo de la empresa. Con la combinación de tecnologías avanzadas como la nube y con un rediseño operativo, los CEO pueden crear empresas conectadas y centradas en el cliente.

CEOs que piensan que actuar con agilidad es crítico

Australia		80%
País Bajos		72%
Alemania		70%
Francia		68%
Estados Unidos		68%
India		67%
Japón		66%
España		66%
Reino Unido		65%
Italia		64%
China		58%
Global		67%

Agilidad en fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones van a desempeñar un papel clave en las organizaciones que desean reaccionar con agilidad ante la disrupción y necesitan innovar el modelo de negocio. En un momento en el que las empresas buscan crear capacidades digitales rápidamente, la adquisición de empresas digitales innovadoras pasa a ser un elemento importante de su estrategia de crecimiento no orgánico.

La encuesta entre los CEOs refleja un importante apetito por las operaciones corporativas. Cuando se les pregunta por su interés por operaciones de M&A en los próximos tres años, el 86% de los CEOs españoles (84% globales) declara tener un interés entre moderado y alto. La mayor parte (58% de los globales y 50% nacionales) declara tener un apetito moderado. Pero sin duda, el crecimiento no orgánico será una de las claves del crecimiento futuro: así lo apunta el 76% de los CEOs españoles (75% globales).

Entre los objetivos que se plantean con las operaciones corporativas, en España el primero que apuntan los CEOs (60% de las respuestas) es reducir costes a través de sinergias y economías de escala. En segundo lugar citan el objetivo de transformar el modelo de negocio más rápidamente que mediante el crecimiento orgánico (51% de las respuestas), un concepto que, en cambio, a nivel global es citado en primer lugar, con el 46% de las respuestas.

Aunque históricamente, las fusiones y adquisiciones siempre perseguían la creación de economías de escala y la generación de sinergias, en lo que podríamos llamar la versión digital del M&A se está poniendo más énfasis en transformar el modelo de negocio añadiendo nuevas tecnologías o servicios en el portfolio del modelo de negocio de la empresa.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Empresa conectada: Los CEO toman la iniciativa

Para muchas organizaciones, la agilidad es muy difícil de lograr debido a la fragmentación de la infraestructura tecnológica (IT) y la falta de sintonía entre las funciones del *front*, *middle* y *back office*. Las limitaciones de las TI heredadas y la falta de colaboración entre diferentes compartimentos estancos de la organización les impiden planificar y reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno.

Los CEO están asumiendo personalmente la responsabilidad tanto de dirigir la estrategia tecnológica de la organización como la de lograr una mayor sintonía entre las diversas funciones. El 66% de los CEOs españoles (79% de los globales) se identifican a sí mismos como responsables de asegurar esta conexión entre las diferentes áreas en mayor medida que sus predecesores.

La implicación personal del CEO es crítica para evitar caer en la trampa de los compartimentos estancos. La estrategia de hacer girar la empresa para centrarse en el cliente no tendrá éxito si la táctica consiste en desplegar esfuerzos descoordinados desde diferentes departamentos. Se necesita un programa integrado, orientado al cliente, con la alineación y la colaboración efectiva de diferentes partes de la organización.

Y es el CEO quien aporta esta concepción holística, así como el liderazgo necesario para integrar las diferentes partes de la organización con el objetivo de ofrecer una mejor experiencia al cliente.

Las soluciones basadas en los sistemas *cloud* o la nube van a ser clave para abordar el problema de las infraestructuras digitales fragmentadas, ubicadas en las instalaciones e integradas por diferentes piezas que fueron hechas en su día *ad hoc* para un objetivo concreto. La nube ofrece capacidades dimensionadas y tecnologías avanzadas que pueden transformar radicalmente la forma en que se realizaban las tareas con las infraestructuras tecnológicas heredadas. Y si, en sus orígenes ya lejanos, la nube pudo haber despertado algún recelo, hoy en día los CEOs la están adoptando con los brazos abiertos. El 70% de los máximos directivos españoles (79% globales) afirma tener hoy más confianza que en cualquier otro momento de los últimos tres años a la hora de utilizar tecnologías *cloud*. Sin duda, esto refuerza el papel cada vez más relevante del CEO en la estrategia tecnológica. En la encuesta de este año, el 90% de los CEOs españoles (84% globales) manifiesta que está dirigiendo personalmente la estrategia tecnológica de su organización.

Dos tercios de los CEOs creen que actuar con agilidad es la nueva moneda empresarial y quien sea demasiado lento acabará siendo irrelevante y desaparecerá.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

“

Para poder ser resiliente, la empresa debe contar con el liderazgo adecuado y la mentalidad correcta.

”

Henadi AlSaleh
Presidenta
Agility



Transformación de la alta dirección

Las funciones de la alta dirección ya han cambiado significativamente en los últimos años a medida que los CEOs iban respondiendo a las nuevas demandas. Al grupo de directivos que históricamente dependían de y reportaban directamente al CEO, como el director financiero (CFO) y el director de marketing (CMO), se han unido otras posiciones como el responsable digital o el responsable de analítica de datos. Sin embargo, aunque los CEOs han potenciado sus equipos directivos, no se deben quedar en eso.

“Para poder ser resiliente, la empresa debe contar con el liderazgo adecuado y la mentalidad correcta. Crear la cultura y la estructura organizativa correctas resulta esencial”, comenta **Henadi AlSaleh, presidenta de Agility**, empresa internacional de logística con sede en Kuwait.

La mayoría de los CEOs (68% en España y 84% globales) declara estar transformando activamente su equipo directivo para dotarse de resiliencia. Además, hay una importante correlación entre quienes están transformando su equipo y quienes están llevando a cabo programas de transformación y reconversión de su plantilla.

Qué proporción de la plantilla prevé formar en nuevas capacidades digitales los próximos tres años

	España	Global
Hasta el 50%	60%	56%
Más del 50%	40%	44%

Para abordar las cuestiones que hoy deben afrontar las empresas, más complejas y conectadas que en el pasado, los CEOs necesitan líderes capaces de colaborar en todos los ámbitos de la organización, en lugar de limitarse a sus áreas específicas de responsabilidad y especialización. También requieren diferentes grupos de perfiles y habilidades, como experiencia en transformación digital o innovación del modelo de negocio digital.

Para impulsar esta transformación del equipo directivo, los CEOs han de definir sus prioridades en los distintos ámbitos de la empresa, desde la innovación del modelo de negocio hasta el rediseño del modelo operativo. Solo con una visión clara de sus prioridades, podrán valorar si cuentan en su cantera con los perfiles y capacidades adecuadas para llevar a cabo su labor o no. Este proceso de transformación del equipo directivo también implica replantearse cómo se evalúa actualmente el desempeño del equipo y definir un desarrollo profesional efectivo para la siguiente generación de altos directivos.

Siete de cada diez máximos ejecutivos españoles declaran estar transformando activamente su equipo directivo para dotarse de resiliencia.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Cambiar desde dentro

Para dominar la resiliencia, los CEOs deben impulsar una reinversión y transformación digital en todos los ámbitos de la organización. Esto también implica integrar la ciber-resiliencia, de forma que las inquietudes sobre la seguridad que pueda generar la digitalización no acaben obstaculizando o frenando la innovación. También exige organizar una reactualización de la tecnología y las capacidades profesionales, acelerar la adopción de tecnologías avanzadas y emprender la mejora de las habilidades de la plantilla en su conjunto.

Ciber-resiliencia

La habilidad de integrar la innovación digital es clave para desbloquear el crecimiento a largo plazo. No obstante, la preocupación en torno a la ciberseguridad puede frenar estas aspiraciones. Las organizaciones deben asegurarse de que estos riesgos no socavan el potencial de crecimiento digital.

Y aunque las ciberamenazas son cada vez más numerosas y sofisticadas, las empresas se sienten cada vez más preparadas. Si el año pasado el 44% de los CEOs españoles se declaraba preparado para un ciberataque, este año el porcentaje sube veinte puntos, hasta el 64%. A nivel global, el 68% de los directivos se declara preparado.

¿Cómo de preparada está su organización para afrontar un ciberataque?



Dado que la ciber-resiliencia es clave para propiciar el crecimiento, los CEO tienen claro que la ciberseguridad efectiva va mucho más allá de una capacidad defensiva o mitigadora. La encuesta revela que para el 64% de los CEOs españoles (71% globales), la seguridad de la información es una función estratégica y fuente de ventaja competitiva.

Marc Martínez, socio responsable de Ciberseguridad de KPMG en España, subraya que las compañías que superen a sus competidores en términos de transparencia y calidad de repuesta ante ciberincidentes tendrán mayor ventaja estratégica. “Para los consumidores, el valor de sus datos es un aspecto que tienen muy presente. Las organizaciones que sean más transparentes sobre la forma en que gestionan la privacidad y los datos –incluso en la forma en que gestionan una brecha de seguridad– su marca se diferenciará automáticamente del resto y se ganará una mayor confianza del consumidor”, señala Marc.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Con esta visión coinciden los datos recogidos en el CEO Outlook. El 64% de los CEOs españoles (69% globales) afirma que una estrategia sólida de ciberseguridad es esencial para impulsar la confianza en sus principales grupos de interés o *stakeholder*. Los datos también muestran que a mayores ingresos y beneficios, a más tamaño empresarial, más estratégica es la visión de la función de ciberseguridad.

Otra interesante correlación que se observa es que los CEOs que han tomado medidas para hacer su organización más ciber-resiliente, coinciden con los que están siendo activamente disruptores, están utilizando de forma audaz los sistemas de Inteligencia Artificial y los que trabajan con las proyecciones de crecimiento de ingresos más altas para los próximos tres años.

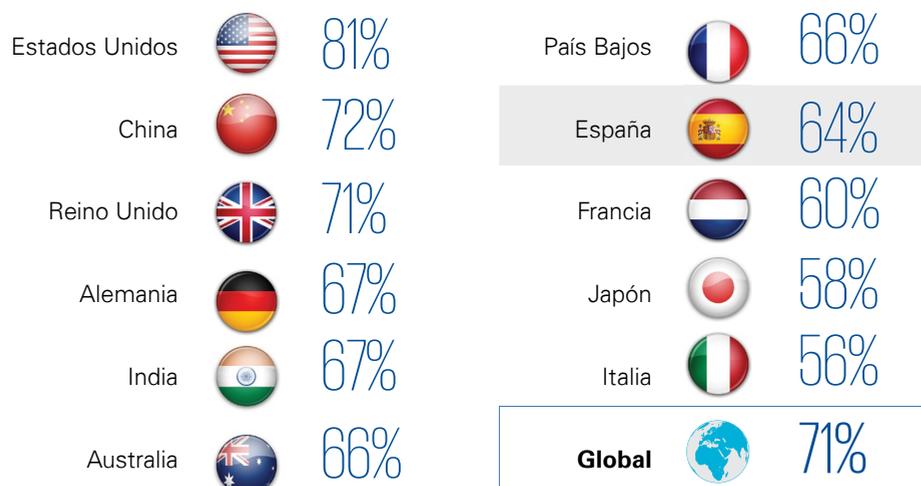


Las organizaciones que sean más transparentes sobre la forma en que gestionan la privacidad y los datos, incluso una brecha de seguridad, se ganarán una mayor confianza del consumidor. ”

Marc Martínez

Socio responsable de Ciberseguridad
KPMG en España

CEOs que ven la ciberseguridad como una función estratégica que otorga ventaja competitiva



El **64%** de los CEOs españoles señala que la seguridad de la información es una función estratégica y fuente de ventaja competitiva.

Los CEOs desempeñan un papel esencial a la hora de impulsar desde arriba la cultura adecuada de ciber-resiliencia. Esto implica contar con un profundo y detallado conocimiento de los riesgos a los que se enfrenta la organización e implantar las comunicaciones y los programas de formación necesarios para garantizar que las prácticas de seguridad están integradas en el día a día de todas las operaciones de negocio. La cultura sobre la ciberseguridad debe implicar a todos. No tendría sentido formar a los profesionales estrella de la ciberseguridad si el resto del personal está realizando acciones arriesgadas que pueden poner en peligro a la organización.

Plantilla 4.0

Las tecnologías disruptivas, desde la Inteligencia Artificial hasta la realidad virtual, poseen el potencial de transformar las organizaciones. Muchas funciones y habilidades se están quedando obsoletas. Esto está afectando a diferentes puestos operativos, pero puede afectar a todas las funciones. Ni siquiera las más especializadas son potencialmente inmunes.

Este cambio radical plantea preguntas de gran calado para la sociedad y los gobiernos. Para las empresas y sus responsables, el cambio implica que se están transformando las habilidades profesionales que precisan y la manera en que los empleados aprenden y progresan en sus carreras. Los CEOs están teniendo que asumir una nueva forma de concebir el talento, la estrategia laboral y la necesidad de mejorar las cualificaciones profesionales.

“Hoy en día, para mantenernos ágiles debemos incorporar información, salir hacia fuera y aprender de personas a las que no estamos prestando atención”, explica **Doug McMillon, CEO de Walmart International**. “Es importante que nos convirtamos en aprendices de por vida en todos los ámbitos de la empresa. Tenemos un montón de líderes y directivos en todo el mundo, pero cada uno de nosotros, individualmente, tenemos que crecer y aprender todos los días”, añade.

Definir el ROI en ciberseguridad

Los CEOs necesitan garantizar que están invirtiendo suficientes recursos financieros en dotarse de la ciber-resiliencia que se requiere. Pero ¿qué es suficiente? La respuesta no es fácil. Una de las cosas más difíciles de gestionar y entender es que, si las cosas se están haciendo bien, la ciberseguridad no será un motivo de preocupación. La ciberseguridad es como un seguro de vida o del hogar. No te planteas utilizarlo, pero cuando surge algo y lo necesitas, te alegras de contar con él. La realidad es que las empresas necesitan asegurarse de que se están llevando a cabo las inversiones necesarias para que la ciberseguridad no se convierta en un problema.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

El **40%** de los CEOs españoles tiene en agenda aumentar las capacidades digitales de más de la mitad de la plantilla en los próximos tres años.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

“

Hoy en día, para mantenernos ágiles debemos incorporar información, salir hacia fuera y aprender de personas a las que no estamos prestando atención.

”

Doug McMillon

CEO

Walmart International



Los CEOs son conscientes de que esta tendencia se está acelerando y les exige su atención. El 40% de los CEOs españoles (44% globales) tiene en agenda aumentar las capacidades digitales de más de la mitad de la plantilla en los próximos tres años.

No se trata solo de enseñar a las personas a utilizar las nuevas tecnologías, sino de llegar más allá, a sus mentes y a sus corazones. “Las personas deben entender qué pueden obtener del uso de la tecnología, cómo ésta puede ayudarles a hacer su trabajo. La concienciación y la comunicación son clave para que los empleados entiendan que, aunque la tecnología va a cambiar su función, se trata de algo positivo. Solo así podrán concienciarse de la necesidad de adoptar el cambio”, señala Belén Díaz, socia de Management Consulting y responsable de Digital Labour.

Pese a que los CEOs tienen claro que hay que transformar la fuerza laboral y otorgan a esta cuestión la relevancia que merece, a la hora de decidir el destino de sus inversiones, la tecnología se coloca delante de las personas. Ante la pregunta de cuáles serían las inversiones prioritarias para fortalecer la resiliencia de la organización y con solo dos opciones de respuesta, el 66% de los CEOs españoles (68% globales) apuntó la adquisición de nuevas tecnologías y solo el 34% (32% global) apuntó el desarrollo de las habilidades y capacidades profesionales de la plantilla.

“

La concienciación y la comunicación son clave para que los empleados entiendan que, aunque la tecnología va a cambiar su función, se trata de algo positivo.

”

Belén Díaz

Socia de Management Consulting y responsable de Digital Labour

KPMG en España

Qué áreas de inversión priorizaría para ser más resilientes

	España	Global
Compra de tecnología	66%	68%
Desarrollo de habilidades profesionales	34%	32%

Jonas Prising, presidente y CEO de ManpowerGroup, empresa de gestión de recursos humanos, apunta que la atención no debe centrarse únicamente en la tecnología. “Creemos que el mayor impacto de la tecnología va a consistir en aumentar la capacidad humana, siempre y cuando se disponga de las habilidades necesarias para aprovecharla. En mi opinión, se pierde demasiado tiempo en debatir el potencial impacto en la eliminación de puestos de trabajo y no se dedica atención suficiente a centrarse en la necesidad de reconversión de las habilidades profesionales. En si podemos formar y mejorar la fuerza laboral, tanto a nivel de la empresa como del país”.

El 66% de los CEOs españoles (59% globales) afirma que tienen dificultades para encontrar los trabajadores que necesita. Y añaden más. Modernizar su plantilla, en el sentido de adoptar nuevas habilidades y Automatización Inteligente, es la estrategia en la que más esperan apalancarse para preparar a la organización para el futuro. Así lo apuntó el 38% de los CEOs españoles (37% globales).

Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa, cree que las empresas necesitan equilibrar su inversión entre personas y tecnología para poder crear organizaciones ágiles con una cultura de aprendizaje continuo. “Actualmente, las organizaciones necesitan ser entidades que aprendan, avancen y se adapten con rapidez desde un punto de vista tecnológico, pero también de personas. Las capacidades valiosas hace diez años siguen siendo válidas, pero deben complementarse con otras. Por eso, las empresas deben invertir en ambos ámbitos de forma equilibrada”, reflexiona.

“

Actualmente, las organizaciones necesitan ser entidades que aprendan, avancen y se adapten con rapidez desde un punto de vista tecnológico, pero también de personas.”

Markus Tacke
CEO
Siemens Gamesa



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Masaaki Tsuya, CEO y presidente del consejo de Bridgestone, el gigante mundial de neumáticos, cree que las personas son el verdadero *driver* del éxito, pero es necesario equilibrar esto con la urgente necesidad de invertir en nuevas tecnologías. “El progreso es imposible sin las personas. Todas las cosas, en última instancia, implican a personas. Pero no podemos invertir en nuestro futuro sin generar beneficios. Nuestras empresas están cambiando debido a una evolución sin precedentes de la tecnología, incluido el Internet de las cosas (IoT) y la Inteligencia Artificial. Salvo que lo abordemos correctamente, no lograremos obtener beneficios y podríamos incluso perder. En conclusión, es importante encontrar un equilibrio entre personas y tecnología”

Para conseguir el objetivo de mejorar las habilidades profesionales, los CEOs deben proporcionar el respaldo estratégico necesario y asignar los recursos adecuados a los procesos de aprendizaje y al desarrollo profesional de sus empleados. Los CEOs pueden desempeñar también un papel clave a la hora de garantizar que existe un proceso efectivo para el aprendizaje y el desarrollo, un marco que vele por que las iniciativas de mejora de las habilidades no acaben fragmentándose y por que los recursos y la inversión se centren de verdad en las áreas en las que son más necesarias y tienen mayor impacto.

La sintonía entre el CEO y el director de Recursos Humanos respecto de la estrategia de las personas también es crucial, aunque sigue existiendo cierta desconexión en muchas organizaciones. Algunos equipos de gestión del talento están siendo demasiado reactivos. Los departamentos de Recursos Humanos con visión de futuro están interviniendo directamente en la formación de la plantilla, analizando cómo se ven afectadas las funciones por tecnologías como la robótica. Todo ello va a implicar cambios a diferentes niveles, desde la estrategia de formación hasta la de contratación, pero hay que empezar con el análisis a fondo del impacto de la tecnología en la plantilla, las funciones actualmente existentes y las que se van a necesitar de cara al futuro.

El **66%** de los CEOs apunta la tecnología cuando se les pregunta por las inversiones prioritarias para ganar resiliencia y solo el **34%** se decanta por el desarrollo de las habilidades profesionales.

“

El progreso es
imposible sin las
personas ”

Masaaki Tsuya

CEO y presidente del consejo
Bridgestone





Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Tecnología 4.0

Las tecnologías basadas en Inteligencia Artificial y sus aplicaciones, desde la Automatización Inteligente hasta el reconocimiento de voz, ofrecen una oportunidad para transformar el rendimiento de la organización. Pueden utilizarse para inferir conclusiones e *insights* de valor a partir de enormes volúmenes de datos estructurados y no estructurados, mejorando la velocidad y la calidad de la toma de decisiones.

Las aplicaciones de Automatización Inteligente también se utilizan para ejecutar procesos y tareas muy repetitivas que estos sistemas pueden realizar con mayor rapidez y exactitud, permitiendo a los empleados centrarse en tareas que aportan más valor añadido.

Pero la mayoría de las organizaciones aún no ha implantado de forma masiva la Inteligencia Artificial en la automatización de sus procesos. Tan sólo el 4% de los CEOs españoles (16% globales) declara haber implantado ya Inteligencia Artificial para automatizar sus procesos. La mayoría sigue trabajando en proyectos piloto, según señala uno de cada tres CEOs (36% españoles y 31% globales). Y algo más de la mitad (60% de los CEOs españoles y 53% de los globales) dice que está llevando a cabo una implementación limitada.

Impulsar la adopción de la Inteligencia Artificial a escala empresarial plantea retos significativos que difieren de la implantación general de las infraestructuras de TI. Muchas organizaciones tienen que enfrentarse a la escasez de profesionales con las habilidades requeridas y a la alta demanda de estos especialistas. En algunas compañías influyen también otros factores como la falta de una visión integral, la lentitud que están adoptando los procesos de escalado a otras funciones y departamentos de la empresa, pasando por falta de liderazgo y la superación de otros obstáculos. La solución requiere contar con una visión clara y un enfoque integrado.

Las empresas también pueden encontrarse con resistencias internas debido al recelo que despierta entre los empleados el impacto sobre el empleo de la Inteligencia Artificial.

“Estamos viviendo un momento crucial de la historia, en el que el impacto de la tecnología en cada momento de nuestra vida y nuestro trabajo y en cada aspecto de nuestra sociedad y nuestra economía es más agudo que nunca. Lo que el mundo necesita es tecnología que beneficie a las personas y a la sociedad de forma más amplia y que genere confianza”, señala **Satya Nadella, CEO de Microsoft**¹.

Grado de implementación de Inteligencia Artificial en automatización de procesos

	España	Global
No hemos implementado nada	0%	0%
Implementando proyectos piloto en un pequeño número de procesos	36%	31%
Hemos iniciado una implementación limitada en procesos específicos	60%	53%
Ya hemos implementado IA para automatizar algunos procesos	4%	16%

¹ Informe anual de Microsoft de 2018.

La evolución del CEO

Otra cosa que está cambiando es la contribución que se espera que hagan los CEOs para impulsar el crecimiento y el desarrollo de sus empresas. Ahora, los líderes necesitan ser ágiles: ajustar sus decisiones para responder rápidamente a las cambiantes necesidades del cliente, a las innovaciones tecnológicas y al ritmo de cambio que imponen los competidores. Además, deben adoptar una actitud abierta ante las nuevas ideas para poder cuestionar los sistemas de gestión y organizativos profundamente arraigados en la organización

Un nuevo manual

En este mundo actual, en el que todo sucede a gran velocidad, la resiliencia reside en la habilidad de evolucionar constantemente y adaptarse al rápido ritmo del cambio. Para ello se precisan CEOs que reaccionen con agilidad a los cambios en las necesidades del cliente y que sepan enfocar los esfuerzos allí donde el impacto sea más significativo.

Debe ser un proceso rápido porque los CEOs tienen la sensación de que disponen de menos tiempo que sus antecesores. Ante la pregunta concreta de si la media del mandato de un CEO ronda hoy los cinco años, menos que cuando iniciaron su carrera profesional, la respuesta es rotundamente afirmativa: así lo señaló el 62% de los CEOs españoles y el 74% de los globales. Y contar con menos tiempo les obliga a exigirse todavía más rapidez, según apuntó el 76% de los CEOs españoles (67% globales).

Las respuestas coinciden con recientes estudios que señala que la duración media del mandato de los CEOs de las grandes empresas que integran el índice S&P 500 ha bajado desde los seis años en 2013 a solo cinco años en 2017².

Mentalidad abierta

Para impulsar la innovación y el cambio, los CEOs deben estar preparados para conducir a sus organizaciones en direcciones y a sitios totalmente nuevos. Esto requiere del CEO una mentalidad totalmente abierta, disposición para cuestionar hipótesis e ideas muy arraigadas desde hace tiempo; y desafiar el *statu quo* si eso frena el progreso.

Hay tres cualidades que son cruciales para generar nuevas ideas e impulsar un cambio radical: mantener una estrecha conexión con el cliente, buscar un equilibrio entre las conclusiones que apunta la intuición y la experiencia y las que apuntan los datos a la hora de anticipar las necesidades de los clientes y, finalmente, generar resiliencia emocional. Veamos en profundidad cada uno de estos aspectos.

En primer lugar, los líderes deben estar estrechamente conectados con sus clientes, mantener con ellos un diálogo abierto y comprender sus cambios de valores y necesidades. Por ejemplo, los CEOs son conscientes de que los clientes quieren saber la postura de la empresa respecto a ciertos temas sociales. Más de la mitad de los CEOs (58% españoles y 71% globales) sienten que es su responsabilidad asegurarse de que las prácticas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) reflejan los valores de sus clientes.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

²CEO Tenure Rates, Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 12 de febrero de 2018..



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

En segundo lugar, a la hora de identificar tanto las demandas como las necesidades de los clientes, los máximos ejecutivos deben buscar un equilibrio entre los *insights* que aporta la analítica avanzada de datos y los que aporta su propia intuición y experiencia. Todavía hoy, esta balanza está desequilibrada. El 74% de los CEOs españoles (71% globales) reconoce que en decisiones críticas de estos tres últimos años han pasado por alto las conclusiones que aportaban los datos porque contradecían su propia intuición y experiencia.

Para obtener valor de la analítica avanzada de datos, los CEOs necesitan asegurarse de que pueden confiar en las conclusiones que les presentan, aunque hayan sido generadas por un algoritmo y no por humanos. “Es fundamental tener un marco de gobierno de dato, pero también de mecanismos que nos permitan explicar los modelos para entender que funcionan como nosotros esperamos. Este control nos permitirá, entre otras cosas, evitar los sesgos que pueden llevar a conclusiones erróneas. Solo así, con un buen gobierno del dato que garantice la calidad de los modelos utilizados, entendiendo el comportamiento de los modelos y mediante una monitorización continua, los CEOs pueden sentirse cómodos y confiados para tomar decisiones partiendo de los *insights* de los datos sin necesidad de saber cómo funciona un algoritmo determinado”, reflexiona Eva García San Luis, socia responsable de Análisis de Datos e Inteligencia Artificial de KPMG en España.

En tercer y último lugar, los CEOs necesitan crear un entorno empresarial en el que el cambio y la voluntad de cambiar se perciba como una fortaleza y no como una debilidad. Muchos ejecutivos han tenido en su vida experiencias de fracasos que les han ayudado a afianzar su resiliencia emocional. Así lo señala el 64% de los CEOs españoles (74% globales), que reconoce haber tenido un traspie significativo al inicio de su carrera –como poner en marcha un proyecto que no tuvo éxito- que les permitió aprender de la experiencia y seguir adelante.

El **74%** de los CEOs españoles reconoce que ha pasado por alto las conclusiones que aportaban los datos porque contradecían su propia intuición.

“

Contar con un buen marco de gobierno del dato es crítico para garantizar la calidad de los datos y confiar en la analítica para tomar decisiones sin necesidad de entender los algoritmos.

”

Eva García San Luis

Socia de Data Analytics e Inteligencia Artificial
KPMG en España

Conclusiones

Los CEOs se enfrentan a una etapa de incertidumbre económica y cambios sin precedentes. Mientras caminan por territorios inexplorados, están decididos a construir la resiliencia necesaria para velar por que sus organizaciones resurjan incluso con más fuerza en el futuro. En un entorno empresarial de rápida e impredecible evolución, los máximos ejecutivos están acelerando la evolución de sus propias organizaciones, cuestionando las prácticas arraigadas y las actitudes obsoletas. Y todo, con el objetivo de seguir crecimiento.



En territorios inexplorados

Los CEOs se enfrentan a un entorno empresarial incierto y volátil. Para gestionar innumerables y complejos riesgos deben trazar una imagen completa y detallada de cómo están interconectados todos los riesgos, desde el cambio climático a las cuestiones geopolíticas, y velar por que sus equipos directivos se implican en el diseño de una respuesta.

Ante el aumento de la preocupación por una posible desaceleración de la economía global, los altos ejecutivos necesitan asegurarse de que cuentan con sistemas de alerta temprana y han analizado en profundidad los diferentes escenarios para cerciorarse de que van por delante en el caso de que esa ralentización se agudice. Y con los modelos de negocio que han estado décadas vigentes pero ahora se ven amenazados por la disrupción digital, los CEOs deben incluso desafiar su propia estrategia y los modelos de negocio heredados, cuestionar las creencias, prácticas e ideas que todavía están muy arraigadas en las organizaciones y en los sectores y que pueden estar actuando como freno para el avance.



Liderar en tiempos de incertidumbre

Los CEOs necesitan integrar la resiliencia en sus organizaciones impulsando el cambio al tiempo que hacen una cuidadosa gestión de los riesgos que rodean al negocio. También deben fomentar la innovación asumiendo y aceptando el fracaso productivo y alentar un enfoque disciplinado que, sin embargo, no suponga ningún sacrificio en términos de calidad. Todo ello también requiere examinar las capacidades de sus equipos de liderazgo y abordar las debilidades identificadas.

Los máximos directivos deben liderar una transformación esencial de sus modelos operativos para construir una empresa ágil, centrada en el cliente y conectada mediante la combinación de tecnologías avanzadas, por un lado, con un rediseño operativo, por otro.



Datos clave

En territorios inexplorados

Liderar en tiempos de incertidumbre

Cambiar desde dentro

La evolución del CEO

Conclusiones

Metodología y agradecimientos



Cambiar desde dentro

Los CEOs deben impulsar una reinversión digital en todos los ámbitos de la organización, generando ciber-resiliencia y organizando una reconversión fundamental de la tecnología y de las habilidades de la plantilla. Los máximos ejecutivos deben desarrollar una comprensión profunda y detallada de los riesgos de ciberseguridad a los que se enfrenta la organización e implantar las comunicaciones y los programas de formación necesarios para garantizar que las mejores prácticas de seguridad están integradas en el ADN de su negocio.

Para propiciar esta ambiciosa remodelación tanto de los sistemas como del personal, los CEOs deben proporcionar a sus equipos los recursos estratégicos que necesitan para el aprendizaje y desarrollo, así como implantar un gobierno efectivo para que los recursos y la inversión se centren en áreas donde van a generar el mayor impacto. Por último, deben dirigir las estrategias de Inteligencia Artificial de su organización en términos de cómo, dónde y cuándo pueden implantarse estas nuevas tecnologías para que tengan un efecto óptimo.



La evolución del CEO

El CEO necesita aceptar y asumir el hecho de que tiene más tareas y menos tiempo para realizarlas. Los CEOs deben convertirse en disruptores internos de sus propias empresas, cuestionar las prácticas de gestión arraigadas durante años en las organizaciones.

Deberán forjar vínculos más fuertes con sus clientes, aceptando la necesidad de anticipar sus demandas y necesidades no solo con su tradicional olfato, sino también con las conclusiones extraídas de la analítica avanzada de datos. Y esto no servirá de nada si no crean un entorno empresarial en el que las nuevas ideas puedan probarse sin prejuicios, sin miedos, porque la disposición al cambio ya no se reconoce como una debilidad en la organización, sino como una fortaleza.



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos

Metodología y agradecimientos

El informe *Global CEO Outlook 2019* está basado en las respuestas recogidas en una encuesta en la que participaron 1.300 CEOs de once de las mayores economías del mundo. En concreto, participaron CEOs de Australia, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, Países Bajos, España, Reino Unido y Estados Unidos. La edición española compara con los datos internacionales los datos recabados entre los 50 CEOs que participaron. La encuesta se llevó a cabo entre el 8 de enero y el 20 de febrero de 2019.

Además de la diversidad geográfica, la encuesta también muestra una gran diversidad por sectores dado que los CEOs que participaron pertenecen a once sectores diferentes: Gestión de Activos, Automoción, Banca, Consumo y Retail, Energía, Infraestructuras, Seguros, Life Sciences, Industria, Tecnología y Telecomunicaciones.

Son opiniones cualificadas y de gran relevancia: de los 1.300 CEOs que participaron a nivel global, 447 lideran compañías con ingresos superiores a 10.000 millones de dólares; 543 gestionan empresas de entre 1.000 y 9.900 millones de dólares y 310 están al frente de organizaciones con una facturación de entre 500 y 999 millones de dólares.

KPMG quiere agradecer su colaboración a:

- Henadi AlSaleh, presidenta de Agility
- James Bracken, CEO de Fortitude Re
- Doug McMillon, CEO de Walmart
- Jonas Prising, presidente y CEO de Manpower Group
- Markus Tacke, CEO de Siemens Gamesa
- Masaaki Tsuya, CEO y presidente del consejo de Bridgestone
- Kathy Warden, presidente y CEO de Northrop Grumman
- Satya Nadella, CEO de Microsoft



Datos clave

En territorios
inexplorados

Liderar en tiempos
de incertidumbre

Cambiar desde
dentro

La evolución
del CEO

Conclusiones

Metodología y
agradecimientos



Contacto

KPMG en España

Torre de Cristal, Paseo de la Castellana, 259C

28046 Madrid, España

info@kpmg.es

Tel: +34 91 456 34 00

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



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.

© 2019 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.

