



KPMG 2024 CEO Outlook: Energía, Recursos Naturales y Productos Químicos

KPMG. Make the Difference.

KPMG International

kpmg.com/CEOoutlook



Prefacio

En medio de un contexto turbulento de conflictos regionales, fricciones geopolíticas, tensiones comerciales e incertidumbre económica, los CEO del sector de la energía, los recursos naturales y los productos químicos (ENRC) están respondiendo con confianza y optimismo, según revela la encuesta global KPMG 2024 CEO Outlook. ¿Por qué? La respuesta simple es que los CEO en esta industria tienen la suficiente experiencia para navegar por el cambio y enfrentar desafíos; ya que eso es lo que siempre hacen.

Estos ejecutivos también se sienten impulsados por la resiliencia de los precios de la energía, que brindan la seguridad de flujos de ingresos saludables. En los últimos 12 meses, todas las formas de energía han crecido, tanto las renovables como las basadas en combustibles fósiles, y la demanda sigue siendo alta. La inflación ha disminuido a nivel mundial y existe una perspectiva de tasas de interés más bajas en mercados clave, incluido Estados Unidos, lo que contribuye a una visión más optimista.

Sin embargo, los desafíos son reales. La incertidumbre geopolítica requiere agilidad y vigilancia constantes; las

cadena de suministro de la industria ENRC son complejas y extensas, por lo que deben ser operativamente resilientes frente a eventos inesperados como los ciberataques. La gestión rigurosa de los costos y la eficiencia operativa siguen siendo prioridades cruciales.

Además, hay dos dominios estratégicos clave que pueden ser tanto una oportunidad como un riesgo: el primero es la tecnología, incluyendo la adopción de la inteligencia artificial generativa (Gen AI) y, el segundo, es la agenda ambiental, social y de gobernanza (ESG). Dado que esto también fue cierto el año pasado, tenemos que preguntarnos ¿dónde están los avances? Hemos analizado estos aspectos en detalle en este informe.

El estado de ánimo predominante en los directorios puede ser positivo, pero no faltan las preguntas que ponen a prueba las habilidades de liderazgo de los CEO. Necesitan enfoque, determinación y claridad estratégica. Las organizaciones exitosas serán aquellas que sepan exactamente lo que quieren lograr, y cómo planean lograr sus objetivos.



Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química
KPMG Internacional



Resumen ejecutivo

En un contexto turbulento, los CEO del sector de energía, recursos naturales y productos químicos (ENRC) siguen siendo optimistas sobre las perspectivas de crecimiento. Esta confianza no nace de la complacencia, sino de una profunda experiencia para hacer frente a los cambios, y la resiliencia de los precios de la energía. Sin embargo, los líderes son conscientes de los numerosos retos a los que se enfrentan, desde tensiones geopolíticas y volatilidad económica hasta complejidades que surgen de la inteligencia artificial generativa (Gen AI).

Los CEO de ENRC apuestan por una ambiciosa estrategia de crecimiento, con énfasis en la expansión inorgánica, la excelencia en la experiencia del cliente y la mejora de la eficiencia operativa. Están adoptando de forma proactiva tecnologías avanzadas como GenAI, reconociendo su potencial transformador para redefinir los modelos de negocio y abrir caminos hacia el crecimiento. Al mismo tiempo, son conscientes de los riesgos inherentes a la IA, incluidos los dilemas éticos, los desafíos técnicos, las preocupaciones sobre los costos y la complejidad de impulsar su adopción generalizada entre los empleados.

Las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) ya no son periféricas, sino que están en el centro de las estrategias comerciales, con un claro enfoque en la creación de valor y la búsqueda de objetivos de emisiones netas cero. Los CEO del sector ENRC demuestran confianza en su capacidad para cumplir con los crecientes estándares de informes ESG y están asumiendo personalmente el liderazgo en el avance de estos temas críticos.

El talento y la dinámica de la fuerza laboral siguen siendo una prioridad. Los CEO están invirtiendo en iniciativas de capacitación y diversidad, al tiempo que abogan por el regreso a los entornos de trabajo presenciales como catalizadores de la colaboración y la innovación.

En resumen, si bien el futuro presenta desafíos formidables, los líderes de ENRC mantienen su optimismo inquebrantable. Al aprovechar el poder de las nuevas tecnologías, integrar profundamente los criterios ESG en sus marcos estratégicos y nutrir a su fuerza laboral, están posicionando a sus organizaciones no solo para enfrentar la tormenta, sino también para emerger más fuertes y resilientes.



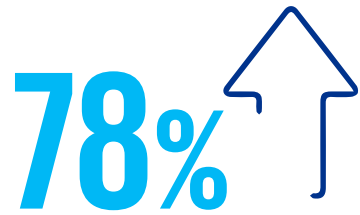
Estamos en un punto de inflexión. Las condiciones se están alineando para que las organizaciones de ENRC que acierten con sus estrategias, incluida la estructura operativa, el modelo de costos, las tecnologías emergentes y ESG, puedan avanzar y obtener rendimientos comerciales aún mayores".

Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química KPMG Internacional

Principales conclusiones

Perspectivas Económicas



de los CEO confían en que la **crecimiento de la economía** para los próximos tres años, similar al año pasado.

Las complejidades geopolíticas

ahora son consideradas el **reto más relevante**, seguido de la incertidumbre económica y la carrera por incorporar la GenAI

Estrategias clave de crecimiento

- 01 Capital a prueba de inflación
- 02 Crecimiento inorgánico
- 03 Iniciativas ESG

Tecnología

Casi **2/3** Ven la **IA generativa como una prioridad absoluta para la inversión** en sus organizaciones

Implementación de IA

Los tres principales desafíos incluyen:

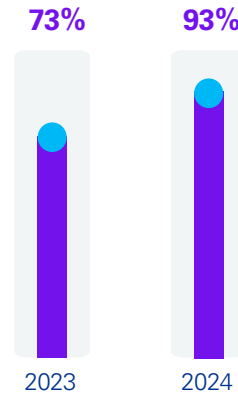
- Cuestiones éticas
- Costos de implementación
- Habilidades y destrezas técnicas

Durante los próximos tres años

79% creen que la **IA no reducirá los puestos de trabajo** en sus organizaciones

72% Planean aumentar las inversiones en ciberseguridad para **protegerse de las amenazas de la IA**

Talento



Las **expectativas** de regreso a la oficina han aumentado

100% están dispuestos a recompensar a **los empleados** que trabajen en la oficina

Casi **1/3** de los CEO están preocupados por el número de **empleados que se jubilan**

ESG

Lograr **cero emisiones netas** Los tres principales desafíos incluyen:

- Complejidad de la cadena de suministro
- Falta de cualificación adecuada
- Costos de la descarbonización



de los CEO han adaptado el lenguaje relacionado con ESG para satisfacer las necesidades de los **grupos de interés**

ESG **Sostenibilidad**

Más que **3/4 de los CEO** **consideraría desinvertir en una parte rentable del negocio** si existiera riesgo



Sección 1








Enfrentando los cambios globales en el Directorio

A medida que buscan impulsar una agenda de crecimiento, los CEO del sector de energía, recursos naturales y productos químicos (ENRC) son muy conscientes de los diversos riesgos que pueden afectar sus organizaciones y desviarlas del curso planificado.

Las complejidades geopolíticas son la mayor preocupación para el 55% de los CEO del sector ENRC, una tasa considerablemente superior a la media de todos los sectores (47%). Estos datos reflejan las tensiones provocadas por la crisis en Oriente Medio, la cooperación entre Estados sancionados (lo que algunos llaman "eje de Estados renegados") y la disputa sobre los minerales críticos, que plantean importantes desafíos a los mercados energéticos y a sus organizaciones. Estos factores, detallados en el informe de KPMG Energy & Natural Resources Top Risks Forecast, son problemas a largo plazo. Por lo tanto, los CEO deben ser ágiles y flexibles para liderar sus empresas en medio de un escenario de imprevisibilidad y transformación continua.

La incertidumbre económica ocupa el segundo lugar entre las preocupaciones (43%), que empata con los riesgos asociados con la inteligencia artificial generativa (Gen AI). El impacto de la volatilidad económica sobre la demanda y

Principales desafíos

	Complejidades geopolíticas	55%
	Incertidumbre económica	43%
	Carrera para adoptar e incorporar la IA generativa y otras tecnologías	43%
	Perspectivas o desafíos para el crecimiento de su organización	29%
	Competencia por el talento	24%
	Cambios en los patrones de trabajo, incluido el impacto a largo plazo del modelo híbrido	17%
	Aumento del proteccionismo en algunos mercados; por ejemplo, el desacoplamiento económico	16%



los precios son bien conocidos, pero se han convertido en parte de la nueva norma en los últimos años. A pesar de ello, las empresas del sector ENRC han mostrado resiliencia. El Índice de Rendimiento Financiero de KPMG ha posicionado al sector en el centro de la clasificación en comparación con otros sectores.

Los riesgos de la IA generativa son igualmente preocupantes para el 43% de los CEO. Este malestar está relacionado con el miedo a ser superado por los competidores y enfrentar desafíos relacionados con cuestiones éticas, complejidades técnicas, altos costos y dificultades en la adopción por parte de los empleados.

Estrategias de crecimiento

A pesar de los desafíos, los CEO de ENRC siguen comprometidos con sus estrategias de crecimiento y demuestran flexibilidad en su enfoque. Dos tercios de los líderes ya han adaptado sus estrategias para hacer frente a los desafíos interrelacionados; y el 33% restante planea hacerlo pronto.

Desde una perspectiva operativa, los CEO identifican el capital a prueba de inflación y el costo de los insumos como prioridad para lograr sus objetivos de crecimiento, seguida del crecimiento inorgánico. La experiencia del cliente, que fue prioridad el último año, ha perdido importancia, lo que sugiere un cambio hacia estrategias más centradas en los problemas internos. Sin embargo, vale la pena mencionar que esta mirada internalizada puede resultar en mejoras en la experiencia del cliente como beneficio adicional.

Amenazas para el crecimiento de las organizaciones en los próximos tres años





Si pueden gestionar los riesgos, los CEO del sector ENRC estarán bien posicionados para impulsar el crecimiento. Si bien algunos riesgos, como el de IA, son relativamente nuevos, otros ya están normalizados al formar parte de esta agenda desde hace algún tiempo. Los CEO están adoptando un enfoque más intencional, y para aquellos que pueden equilibrar los riesgos y las oportunidades mientras mantienen un estricto control de los costos, las perspectivas son prometedoras".

Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química KPMG Internacional

Prioridades operativas para alcanzar los objetivos de crecimiento en los próximos tres años



Sección 2

Perspectivas económicas y confianza empresarial

Los directores generales del sector ENRC son optimistas sobre el futuro y muestran confianza en sus perspectivas de negocio. De hecho, el 82% de ellos confía en las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones, una cifra que es superior a la media, del 78% (intra industrial). Este escenario es similar al observado en el Global Energy CEO Outlook 2023, lo que sugiere que la fortaleza de los precios de la energía en los mercados globales sigue apuntalando la confianza empresarial. Sin embargo, la confianza en el futuro de la industria, aunque sólida, fue ligeramente inferior, del 72%.

Esto puede verse influido por algunas variaciones dentro del sector ENRC. Por ejemplo: las energías renovables son vistas con gran optimismo; los combustibles fósiles, si bien son seguros en el corto y mediano plazo, enfrentan desafíos en horizontes más lejanos; y el sector minero tiene condiciones favorables, mientras que áreas específicas del sector químico enfrentan perspectivas menos positivas. Las expectativas de beneficios siguen siendo sólidas: la mayoría de los CEO (43%) proyectan un crecimiento de los beneficios de entre el 0,01% y el 2,49% en los próximos tres años, mientras que el 30% es más optimista y predice un crecimiento de entre el 2,50% y el 4,99%.



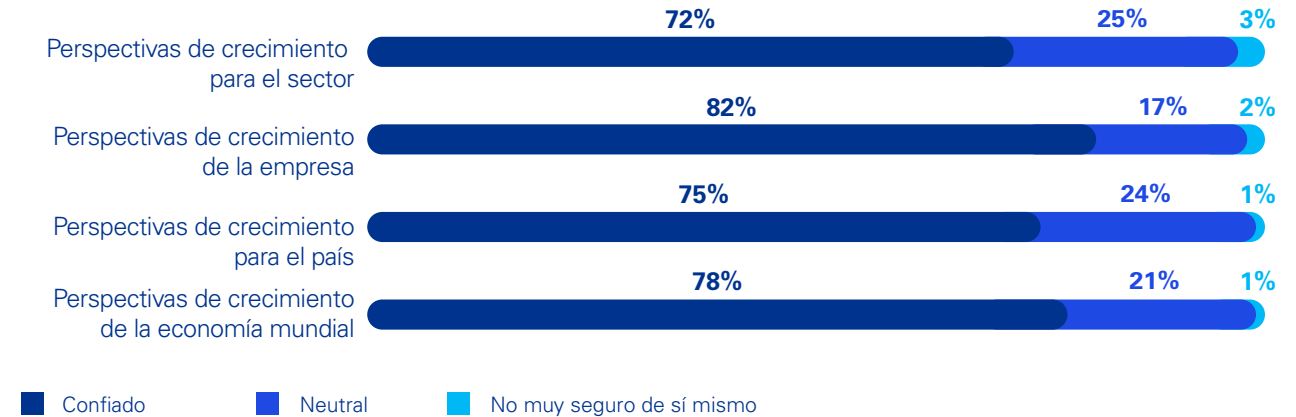
El crecimiento inorgánico (fusiones, adquisiciones y asociaciones estratégicas) ocupa un lugar destacado en la agenda de los CEO, siendo citado como una palanca clave por el 30%, superando ligeramente al crecimiento orgánico (27%). También se espera que modelos como la externalización, las alianzas y joint ventures desempeñen un papel importante en las estrategias de crecimiento.

Factores de riesgo empresarial

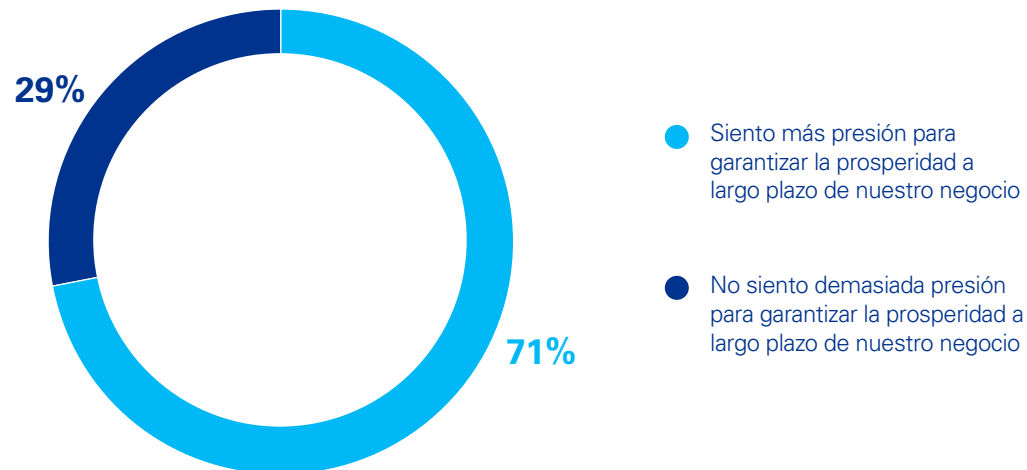
¿Qué factores pueden obstaculizar los planes de crecimiento de los CEO? El mayor riesgo operacional identificado es la regulación comercial (73%). Esta preocupación está vinculada a las crecientes tensiones geopolíticas, que han dado lugar a regulaciones comerciales más restrictivas entre diferentes jurisdicciones, especialmente en el campo de los minerales críticos. Por ejemplo, China impuso restricciones a los permisos de exportación para productos específicos de grafito en octubre de 2023, mientras que Estados Unidos implementó nuevos aranceles o incrementos en las tarifas de la Sección 301 sobre las importaciones chinas en mayo de 2024. Canadá anunció aranceles más altos sobre el acero chino y los componentes de baterías para vehículos eléctricos en agosto de 2024.

Estas acciones reflejan los desafíos de crear cadenas de suministro integradas a nivel mundial para minerales críticos y tecnologías verdes en un momento de creciente competencia geopolítica. Los CEO de ENRC deben permanecer atentos y ágiles frente a estos cambios regulatorios.

Escenario macroeconómico y sus impactos



Estado emocional dos CEO



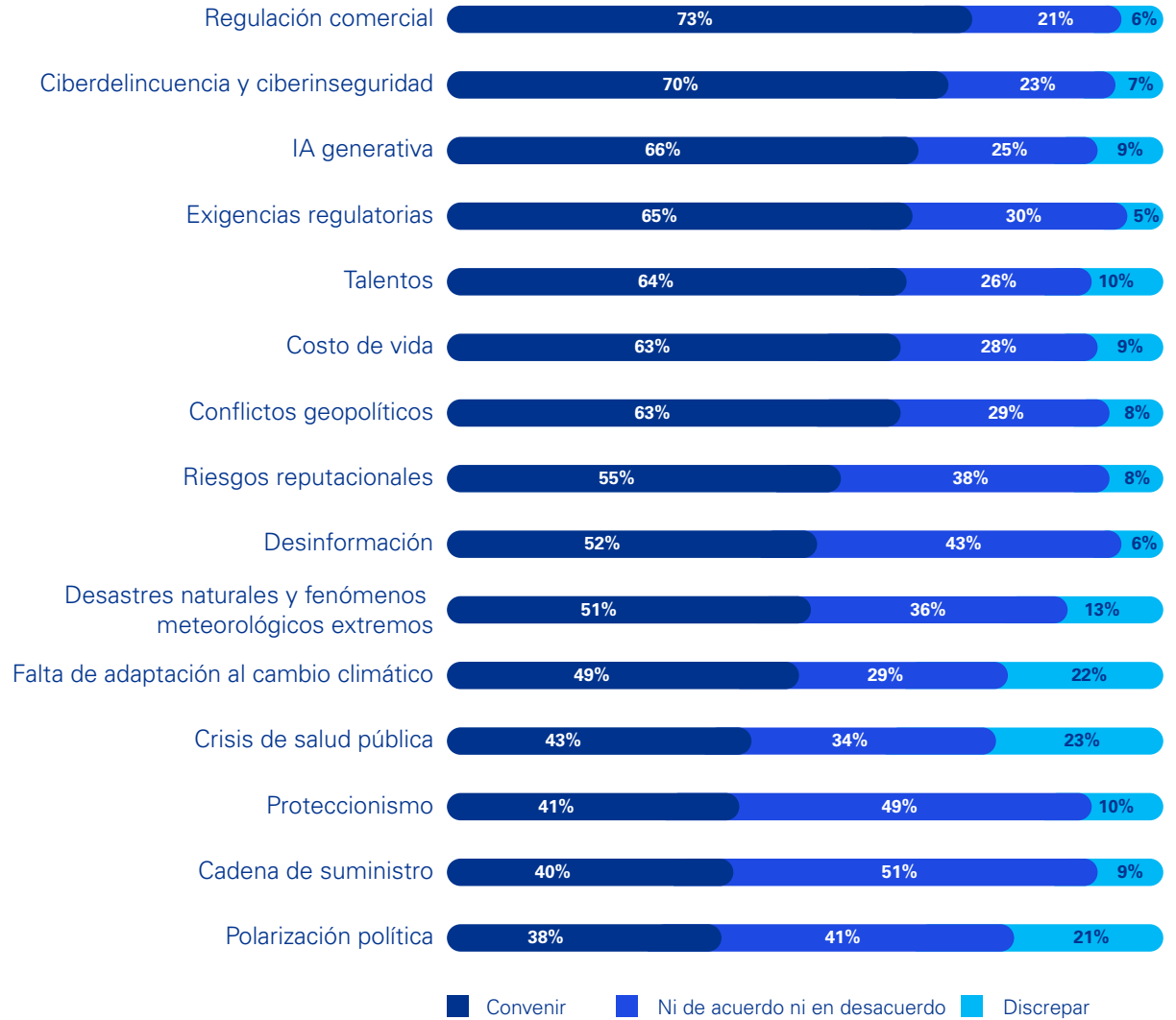


Los CEO del sector ENRC se muestran confiados. The cash tills are ringing, los precios son altos y las fusiones y adquisiciones vuelven a estar a la orden del día. A pesar de un periodo de ralentización de las transacciones, el sector está preparado para un nuevo ciclo de consolidación y negocios, algo que esperamos ver en los próximos años".

Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química KPMG Internacional

Tendencias que impactarán la prosperidad organizacional en los próximos tres años



“

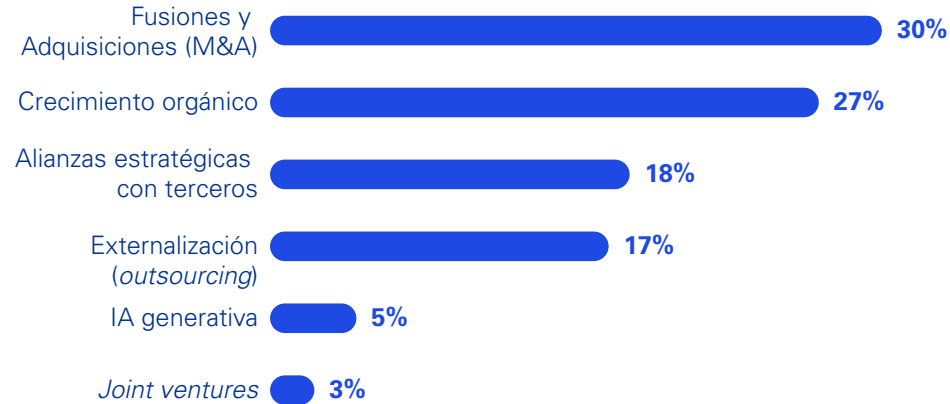
Ya hemos visto una ola de consolidación en el petróleo y el gas en los últimos años, y más recientemente en la minería, y esto continuará. La actividad de fusiones y adquisiciones en el sector químico se vio afectada por factores recesivos, especialmente en Europa. Sin embargo, esperamos una mejora en el flujo de negocios en Estados Unidos tras la definición de las elecciones y la reducción de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal. Además, anticipamos que el capital privado desempeñará un papel crucial en las actividades de fusiones y adquisiciones en el sector químico a futuro”.



Gillian Morris

Líder mundial de la industria química KPMG Internacional

Estrategias clave para el crecimiento organizacional en los próximos tres años





Sección 3

Acelerando la innovación y la carrera hacia la adopción de la IA

La incertidumbre económica sigue cerniéndose sobre el entorno empresarial, pero los CEO del sector ENRC están redoblando sus apuestas por la IA generativa (Gen AI) y los avances tecnológicos. Esto indica un cambio decisivo, que afecta el enfoque sobre las habilidades de la fuerza laboral hacia un futuro impulsado por la innovación y el crecimiento digital.

Casi seis de cada diez CEO (59%) dicen que están invirtiendo más en tecnología, mientras que el 41% está dirigiendo más recursos al desarrollo de habilidades y competencias de la fuerza laboral. Esto contrasta con el año pasado, cuando los resultados fueron de 48% y 52% respectivamente. Esto puede reflejar el reconocimiento de que la tecnología es cada vez más importante para el funcionamiento y la operación de una empresa, aunque es crucial empoderar a las personas para usar, monitorear y controlar esta tecnología.

Generación de IA

La IA generativa es una de las prioridades de inversión para la mayoría de los CEO de ENRC (58%). Dos tercios de ellos afirman tener una visión clara de la transformación que supondrá en los modelos de negocio actuales, así como en la creación de oportunidades.

Sin embargo, esto representa una disminución con respecto al año pasado, cuando el 64% señaló a la GenAI como una

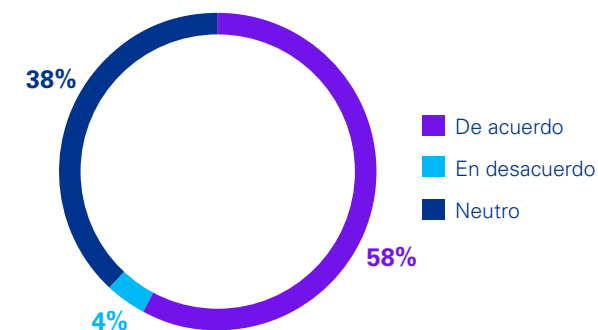
prioridad de inversión. Esto sugiere que, si bien sigue siendo una prioridad en la agenda, se está convirtiendo en una prioridad a largo plazo.

Los CEO del sector ENRC reconocen que necesitarán paciencia para ver los verdaderos beneficios de la IA generativa. Alrededor del 65% de ellos cree que se necesitarán de tres a cinco años para lograr un retorno de la inversión (ROI), un aumento significativo con respecto al año pasado (48%). Esto puede indicar que los CEO están profundizando su comprensión de la IA generativa, y se han vuelto más pragmáticos sobre el tiempo que tardará en generar valor.

Además, están dándose cuenta de que será necesario una importante mejora de habilidades en los equipos: solo el 23% confía en que sus empleados poseen las habilidades adecuadas para aprovechar los beneficios de la IA. ¿Ha llegado el momento de nombrar entonces a un director IA para liderar este cambio?

Si bien los casos de uso actuales de IA resuenan en el discurso público, los CEO reconocen la necesidad de abordar los desafíos que se avecinan, considerando el potencial de la IA para transformar todos los aspectos de la vida cotidiana. Cuando se trata de las áreas de aplicación de la IA generativa en el sector ENRC, los CEO ven gran potencial para toda la empresa.

La IA generativa como oportunidad de inversión clave



65% de los CEO estiman un plazo de tres a cinco años para obtener un retorno de la inversión en la implementación de la IA generativa (en comparación con el 48% en 2023).

79% de los CEO cree que la IA generativa no tendrá un impacto significativo en el número de puestos de trabajo, pero requerirá volver a capacitar y redistribuir los recursos existentes dentro de sus organizaciones.

La función de TI es la más citada (66%), pero otros departamentos, como ventas, marketing, finanzas, estrategia, investigación y desarrollo, también tienen un gran protagonismo.

Dado que la IA generativa se basa en la infraestructura tecnológica y de datos de la organización, el foco en TI es altamente recomendable, ya que permite a las organizaciones aprovechar la IA generativa para tareas como la automatización, el análisis de datos y la optimización de sistemas. De hecho, es probable que la integración de GenIA en la función de TI facilite su implementación exitosa en otras áreas, como las finanzas y las ventas.

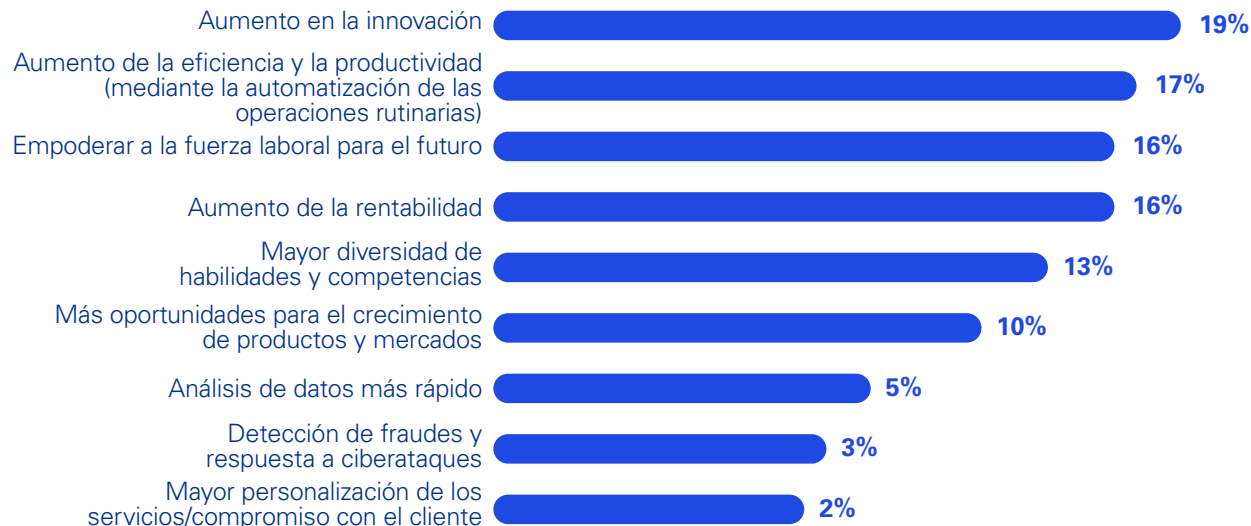
La implementación de la IA presenta varios desafíos, y los CEO del sector ENRC son muy conscientes de ello. Los desafíos éticos (como la privacidad de los datos, los sesgos algorítmicos y el uso responsable de la tecnología) lideran la lista, con un 57%. Sin duda, un modelo basado en la

confianza, la ética y la gobernanza es esencial, tal y como se describe en el marco de KPMG Trusted AI Framework.

Además, la complejidad técnica y las habilidades requeridas (46%), los costos (44%) y las preocupaciones sobre la sostenibilidad ambiental (38%) también encabezan la lista. Si bien el costo sigue siendo una preocupación relevante, su importancia ha disminuido significativamente en comparación con el año pasado (65%), lo que indica que las empresas han avanzado en la estimación y resolución de las barreras de costos observadas.

Hubo otro cambio interesante en comparación con 2023. El año pasado, el aumento de la rentabilidad se consideró el beneficio más esperado de la IA; pero ahora ha caído en la lista de prioridades. Hoy en día, el mayor beneficio percibido es el aumento de la innovación, seguido de una mayor eficiencia y productividad, y la formación de una fuerza laboral más capacitada y preparada para el futuro.

Impacto de la IA generativa



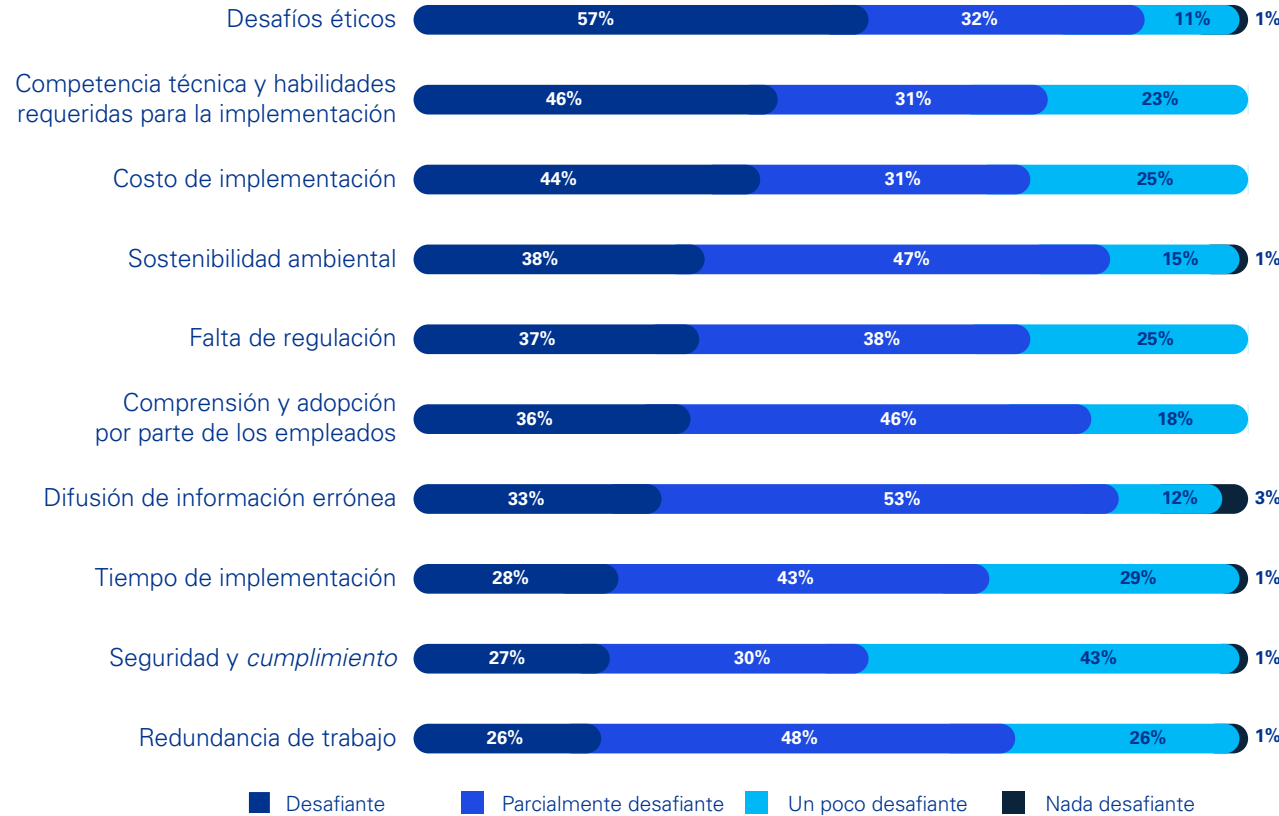
Trabajar con datos requiere un enfoque fundamentalmente diferente al de los sistemas tecnológicos tradicionales. Las empresas deben adoptar medidas que garanticen una mayor responsabilidad y transparencia a lo largo de todo el ciclo de vida de los datos, desde la recopilación hasta las etapas de almacenamiento y análisis. Establecer principios rectores basados en la equidad, la explicabilidad y el propósito es esencial para promover el uso ético de los activos de IA empresariales. También es fundamental contar con sistemas de supervisión eficaces, que proporcionen evaluaciones periódicas para garantizar el cumplimiento y mantener los controles necesarios. Además, invertir en iniciativas que cultiven una fuerza laboral capacitada en IA ayudará a incorporar una cultura ética en el uso de esta tecnología en el lugar de trabajo. En las empresas ENR, que naturalmente demuestran un mayor grado de autopercepción, la implementación de estas medidas debería ocurrir de manera más fluida".



Sushant Rabra
Socio de Transformación en KPMG en India



Desafíos en la implementación de la IA generativa



Gestión de los riesgos cibernéticos

Los avances tecnológicos que acompañan a los nuevos riesgos son nuevos, especialmente en lo que respecta a la ciberseguridad. En 2024 se observa un cambio significativo respecto al año anterior, con un aumento de 12 puntos en el porcentaje de CEO del sector ENRC que dicen estar bien preparados para un ciberataque: 46% en 2023 frente al 58% en 2024.

Este salto es notable y refleja el hecho de que el 72% de los CEO han aumentado sus inversiones en ciberseguridad para proteger las operaciones y la propiedad intelectual de las amenazas relacionadas con la IA. A pesar de esto, poco más de la mitad (52%) confía en la capacidad de sus organizaciones para mantenerse al día con los avances en IA. Dado que esta tecnología representa un nuevo y potente vector de ataque para los ciberdelincuentes, es evidente que no hay lugar para la complacencia, algo que los CEO reconocen plenamente.

58% de los CEO está de acuerdo en que sus organizaciones están bien preparadas para hacer frente a un posible ciberataque (un 12% más que en la encuesta anterior).

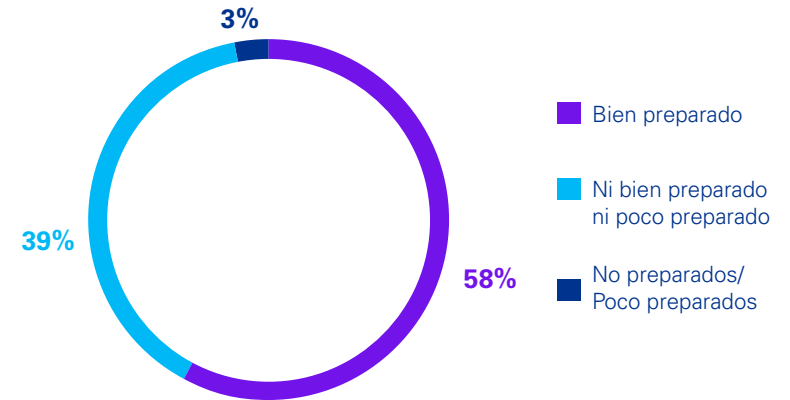


Los CEO del sector ENRC ven la IA generativa como un riesgo y una oportunidad. Los riesgos, de quedarse atrás o cometer un error fatal en términos de privacidad, ética o integridad, se pueden manejar; pero prácticamente no hay área de negocio a la que la IA no pueda añadir valor. La integración de la IA depende, en última instancia, de la gestión del cambio, y eso es algo que los CEO pueden abordar sin miedo, siempre que cuenten con las bases y resguardos fundamentales".

Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química
KPMG Internacional

Preparación para los ciberataques





Sección 4

Escenario futuro de las estrategias ESG

Los pilares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) se han vuelto estratégicos y fundamentales para prácticamente cualquier negocio, y en el sector ENRC, hay muchas dimensiones en las que su importancia es crítica.

La agenda ambiental y de sostenibilidad -incluyendo las emergencias climáticas y la consecuente necesidad de impulsar la transición energética- es directamente aplicable al sector energético, del que también depende. Así lo evidenció el *Statistical Review of World Energy*, publicado por el **Energy Institute** en asociación con **KPMG**. Según el estudio, el consumo mundial de energía primaria en 2023 alcanzó un máximo histórico; Además, el consumo de combustibles fósiles y las emisiones han alcanzado nuevos máximos. Es evidente que las empresas energéticas deben encontrar formas de racionalizar y ampliar los proyectos de energía renovable, como se explora en el informe de KPMG *Turning the Tide in Scaling Renewables*.

Generando valor y beneficios para el negocio

En general, los CEO del sector ENRC demuestran niveles positivos de confianza en ESG. Casi tres cuartas partes (72%) dicen que han incorporado completamente ESG como un medio para crear mayor valor, mientras que un 79% dice que ya poseen la capacidad y los recursos para cumplir con los crecientes estándares de informes ESG.

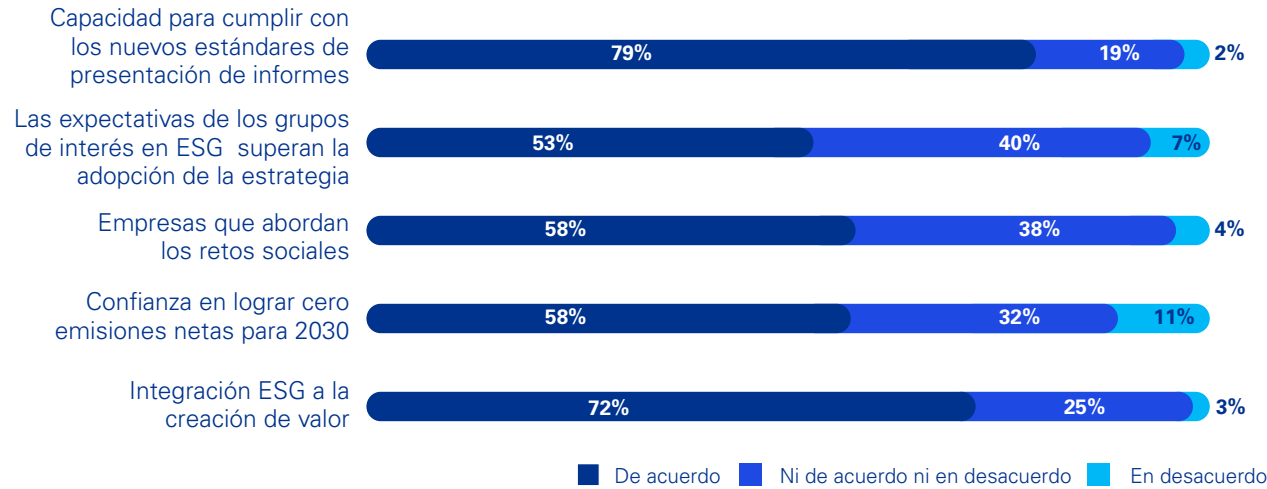
Los CEO del sector ENRC también están asumiendo responsabilidades y demostrando voluntad de actuar en temas importantes: el 83% dice que tomaría una posición pública en nombre de la organización sobre un tema relevante, incluso si entrara en conflicto con sus creencias personales.

Los beneficios de un enfoque ESG sólido también son ampliamente reconocidos. Entre los CEO del sector

ENRC, el 29% destaca su potencial para desempeñar un papel crucial en la asignación de capital, la conformación de asociaciones, alianzas y las estrategias de fusiones y adquisiciones (M&A), lo que supone un aumento con respecto al 17% de 2023. Esto indica que la importancia empresarial de una estrategia ESG convincente es cada vez más clara. Recientemente, el estudio Global ESG Due Diligence+ de KPMG destacó que la debida diligencia en ESG está volviéndose cada vez más relevante en los negocios. Otros aspectos que vale la pena mencionar son el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y las asociaciones positivas de marca (25%), o la atracción de la próxima generación de talento (21%)

Al igual que con la IA generativa, el retorno de la inversión (ROI) en ESG se considera un juego a medio plazo, ya que el 56% de los CEO del sector ENRC esperan una tasa de rendimiento significativa en un plazo de tres a cinco años.

Confianza en las capacidades relacionadas con ESG



El reto de la descarbonización

La mayoría (58%) de los CEO del sector ENRC esperan lograr cero emisiones netas para 2030, pero todos reconocen los obstáculos que enfrentan para lograr la descarbonización.

El más citado es la complejidad en la descarbonización de la cadena de suministro (35%), seguido por la falta de habilidades y experiencia (22%). Esto subraya la importancia de invertir en el desarrollo del talento, la formación en IA y nuevas tecnologías, así como en procesos sólidos de transferencia de conocimientos.

El camino hacia el cero neto está en constante evolución, a medida que avanza la crisis climática y surgen nuevas políticas u objetivos. Quizás por esta razón, el 74% de los CEO del sector ENRC afirman haber adaptado la forma en que comunican la agenda climática (lenguaje y terminología) para satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Los riesgos de no alcanzar los objetivos también están en la mente de los CEO. La mayor preocupación es el impacto en su propia permanencia en el cargo; pero la posibilidad de que los competidores obtengan una ventaja competitiva también es un riesgo muy presente. Asimismo, las dificultades en la contratación también parecen ser una preocupación relevante.



El camino hacia la descarbonización de las cadenas de suministro tiene tres pasos: primero, comprometerse activamente con sus proveedores; segundo, demostrar claramente el valor de las prácticas sostenibles; y, por último, desarrollar soluciones centralizadas y escalables para que los proveedores puedan implementarlas de manera efectiva".



Mike Hayes
Climate Change and Decarbonization Leader
KPMG International



Si bien es evidente que los CEO se están tomando en serio los criterios ESG y están incorporando estos pilares más profundamente en su negocio, existe la percepción de que gran parte de lo que hacen está motivado por la necesidad de cumplir con la normativa. Hay un costo asociado con ESG, especialmente en torno al cero neto y la profunda descarbonización de la cadena de suministro necesaria para lograr este objetivo. Pero estas iniciativas tendrán que llevarse a cabo, y las organizaciones que avancen más rápido hacia una transformación liderada por ESG obtendrán una ventaja competitiva significativa".

Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química KPMG Internacional

Principales consecuencias de no cumplir con las expectativas de los grupos de interés en materia ESG



Barreras para lograr cero emisiones netas u objetivos climáticos similares





Sección 5

Evolución y dinámica de la fuerza laboral

Las cuestiones relacionadas con el talento y la fuerza laboral siguen siendo de vital importancia. Los CEO entienden que las personas son fundamentales para el éxito y el futuro de la organización.

Por lo tanto, invertir en la fuerza laboral a través del aprendizaje y el desarrollo, incluida la capacitación en IA, sigue siendo una prioridad estratégica. Equilibrar los factores generacionales es esencial a medida que el talento experimentado se acerca a la jubilación y los profesionales más jóvenes tienden a tener diferentes enfoques sobre los modelos de trabajo, las trayectorias profesionales y los valores sociales. Casi todos los CEO del sector ENRC (93%) creen que estos factores tendrán un impacto en la contratación y retención de personas, así como en la cultura de sus organizaciones.

Sin embargo, a pesar de la adopción del trabajo remoto e híbrido por parte de la generación más joven, los CEO del sector ENRC se inclinan cada vez más por adoptar un modelo predominantemente presencial en los próximos tres años, y el 93% apoya este enfoque. Además, el 100% dice que es probable que recompense a los empleados que se esfuerzan por ir a la oficina, con asignaciones, aumentos o promociones favorables. Es importante destacar que, para muchas empresas del sector ENRC, el entorno industrial requiere trabajo presencial.



La tecnología se ha convertido en el tejido de todas las empresas, pero las personas siguen siendo el corazón. La gestión de una fuerza laboral cambiante, el desbloqueo de flujos de talento más diversos e inclusivos, el empoderamiento de las personas para manejar los datos y las capacidades digitales son ingredientes esenciales para el éxito futuro".

Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química
KPMG Internacional

Agenda de diversidad

Las cuestiones de diversidad e inclusión siguen siendo un elemento central en los enfoques de los CEO de ENRC hacia la fuerza laboral. Dos tercios están de acuerdo en que la demanda sobre el desempeño de las organizaciones en materia de diversidad seguirá aumentando.

Los líderes no ven la diversidad como un factor relevante solo para la fuerza laboral en general: el 77% cree que lograr la igualdad de género en el liderazgo senior (C-suite) ayudará a garantizar que la organización logre sus objetivos de crecimiento.

Sin embargo, aún se necesitan avances significativos, ya que casi seis de cada diez (58%) CEO del sector ENRC están de acuerdo en que el progreso en materia de diversidad e inclusión en el mundo empresarial ha sido demasiado lento. También reconocen que la movilidad social es una pieza importante de este rompecabezas, y el 77% de los líderes están de acuerdo en que tienen la responsabilidad de ayudar a impulsarla.

“

Como líderes, debemos hacer de la inclusión y la diversidad una prioridad para acelerar el ritmo de transformación en el sector energético. Al incorporar estos principios en la cultura de la empresa, las estrategias comerciales y la toma de decisiones, creamos una base para el cambio a largo plazo y el progreso significativo. Esto impulsa un cambio impactante en la actualidad, además de dar forma al desarrollo de los futuros líderes, que probablemente formen parte de una fuerza laboral diversa. Al hacernos responsables y establecer objetivos medibles, podemos garantizar que la inclusión y la diversidad sigan siendo un motor clave de la transformación de la industria”.



Franceli R. Jodas

Líder mundial en ESG para la industria energética, de recursos naturales y química KPMG Internacional

El camino a seguir

¿Cómo pueden las empresas del sector ENRC aprovechar las oportunidades que se presentan a la hora de gestionar el riesgo? Estos son los puntos a tener en cuenta en áreas clave como la GenIA, ESG y Talento:



Gen AI:

- **No tenga miedo de la IA generativa.** Hay más que ganar que perder. Adopte un enfoque estructurado, identifique los casos de uso con mayor potencial y priorice las ganancias rápidas que puedan generar impulso. Cuanto antes comience su organización a recorrer este camino, más tiempo tendrá para iterar y aprender de los resultados.
- **Gestione los riesgos asociados a la IA en tres pasos.** En primer lugar, construya su experiencia de forma incremental; evite asumir más de lo que puede manejar en las primeras etapas. En segundo lugar, establezca una gobernanza sólida, con responsabilidades claras y directrices bien comunicadas para el personal. En tercer lugar, adopte un enfoque de "humano en el bucle". En otras palabras, no se apresure a ejecutar procesos críticos sin supervisión. Un profesional cualificado siempre debe tomar decisiones antes de "pulsar el botón".

"Cuando se trata de nuevas tecnologías, incluyendo la IA generativa, acepte su ayuda, pero no deje que se haga cargo" aconseja Manuel Fernandes. Consulte este [artículo de KPMG](#) para obtener más orientación sobre cómo los directorios pueden prepararse para la implementación de la IA generativa.



ESG:

- **Vaya más allá del cumplimiento mínimo de ESG.** Pregúntese cómo pueden integrarse los criterios ESG en la estrategia empresarial para aumentar la creación de valor. Salga de la jerga y concéntrese en áreas específicas que sean significativas para su negocio y en las que puedan implementar mejoras.
- **Considere toda la agenda.** El desempeño ambiental y relacionado con el carbono es esencial, pero es indispensable tener en cuenta los aspectos sociales y humanos que pueden generar valor en la fuerza laboral y aumentar la participación y la confianza de las partes interesadas.



Talentos:

- **Adopte un enfoque de capacitación.** Los profesionales son indispensables para el éxito futuro, pero la creciente incorporación de GenIA y otras nuevas tecnologías trae consigo cambios y desafíos considerables. Por lo tanto, ofrecer el apoyo necesario en capacitación y entrenamiento a su fuerza laboral es crucial para que ésta sienta seguridad en el uso de las herramientas digitales y la vean como aliada, no como una amenaza.
- **Integrar la estrategia.** Las empresas de ENRC que puedan comunicar una estrategia clara que combine operaciones, tecnología y ESG, con un enfoque en el crecimiento, la innovación y los valores, atraerán a los mejores talentos. Ante los cambios generacionales que estamos viendo, integrar todo esto desde una perspectiva holística es más importante que nunca.

Metodología

Acerca de **KPMG CEO Outlook**

La décima edición de la encuesta CEO Outlook 2024 fue realizada por KPMG a 1.325 CEO entre julio y agosto, y ofrece una visión única de la mentalidad, las estrategias y las tácticas de planificación.

Todos los encuestados pertenecen a organizaciones con ingresos anuales superiores a los 500 millones de dólares. Un tercio de los encuestados genera más de 10.000 millones de dólares en ingresos anuales.

Las organizaciones pertenecen a 11 mercados (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y Estados Unidos) y 11 sectores (gestión de activos, automotriz, bancos, consumo y venta minorista, energía, infraestructura, seguros, ciencias de la vida, industria, tecnología y telecomunicaciones).

Nota: Es posible que algunos valores no sumen el 100% debido al redondeo.





¿Cómo puede ayudar KPMG?

Impulsando la transformación para un futuro resiliente

En una era en la que la transformación ya no es opcional sino esencial, los profesionales de KPMG entienden que lograr un cambio significativo requiere la tecnología adecuada, procesos optimizados y personas con una amplia y profunda experiencia.

Como se destaca en el KPMG Energy CEO Outlook 2024, los líderes de la industria energética se enfrentan a desafíos sin precedentes, desde la incertidumbre geopolítica hasta el rápido cambio tecnológico, y necesitan aliados de confianza para tener éxito.

Durante décadas, las firmas miembro de KPMG han estado a la vanguardia, ayudando a los clientes a liberar todo el potencial de sus profesionales y capacidades tecnológicas para impulsar resultados reales y sostenibles. Cuando las personas y las tecnologías trabajan en sintonía, suceden grandes cosas.

Potenciando su viaje hacia la transformación

Los profesionales de KPMG pueden marcar la diferencia a medida que navega por su viaje de transformación. En consonancia con el panorama actual, ayudamos a las empresas del sector energético a reimaginar sus modelos de negocio, optimizar las operaciones para lograr una mayor resiliencia, abordar los riesgos y los cambios regulatorios para un futuro más seguro y desbloquear nuevos niveles de creación de valor.

Juntos, podemos construir empresas que sean resilientes, ágiles, inteligentes y preparadas para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos.

Construyendo un futuro sostenible y digital

Las firmas miembro de KPMG están en el corazón de las transformaciones digitales y sostenibles, ayudando a los clientes a construir organizaciones modernas e inteligentes que brindan resultados excepcionales tanto para las personas como para el planeta.

Nuestro objetivo es crear empresas que prosperen en un entorno en constante evolución aprovechando la innovación digital para impulsar la sostenibilidad, la resiliencia y el crecimiento.

Innovando para impulsar el valor a largo plazo

La línea de productos y servicios de transformación de negocios de KPMG está diseñada para enfrentar los desafíos únicos de la industria energética. Con conocimientos basados en una amplia experiencia y una metodología de transformación líder, nuestras soluciones ayudan a impulsar la innovación continua y a crear un valor duradero más allá de la implementación. Apoyamos a nuestros clientes a través de las complejidades del mercado actual, asegurándonos de que estén posicionados para un futuro más productivo, sostenible y valioso.

Contactos

Manuel Fernandes

Socio Líder de Energía, Recursos Naturales e Industria Química de KPMG en Brasil y América del Sur
E: mfernandes@kpmg.com.br

Anish De

Líder mundial en Energía, Recursos Naturales e Industria Química KPMG Internacional
E: anishde@kpmg.com

Carlo Franchina

Líder global de Tax
KPMG Internacional
E: cfranchina@kpmg.com.au

Mike Hayes

Líder mundial en energías renovables
KPMG Internacional
E: mike.hayes@kpmg.ie

Trevor Hart

Líder mundial en minería
KPMG Internacional
E: thart@kpmg.com.au

Ronald Heil

Líder Global de Ciberseguridad y Riesgo
KPMG Internacional
E: heil.ronald@kpmg.nl

Gillian Morris

Líder mundial de la industria química
KPMG Internacional
E: gillianmorris@kpmg.com

Sushant Rabra

Líder mundial en tecnología y digital
KPMG Internacional
E: srabra@kpmg.com

Franceli R. Jodas

Líder mundial en ESG para la industria energética, de recursos naturales y química KPMG internacional
E: fjodas@kpmg.com.br

Ciertos aspectos de algunos de los servicios descritos en este material no están autorizados para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

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



Toda la información presentada en este documento es de naturaleza general y no pretende abordar las circunstancias de una persona o entidad específica. Aunque nos hemos esforzado por proporcionar información precisa y actualizada, no hay garantía en cuanto a la exactitud de la información a partir de la fecha en que se recibe o en el futuro. Dicha información no debe utilizarse como base para basarse en ella sin una orientación profesional cualificada y adecuada, precedida de un examen exhaustivo de la situación específica.

© 2024 Los derechos de autor son propiedad de una o más entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no proporcionan servicios a los clientes. Todos los derechos reservados.

KPMG se refiere a la organización global o a una o más firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. KPMG International Limited es una sociedad privada inglesa de responsabilidad limitada y no presta servicios a los clientes. Para obtener más detalles sobre nuestra estructura, visite [kpmg.com/governance](https://www.kpmg.com/governance).

El nombre de KPMG y su logotipo son marcas comerciales utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global de KPMG.

A lo largo de este documento, "nosotros", "KPMG", "nos" y "nuestro" se refieren a la organización global o a una o más firmas miembro de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. Preparado por Evalueserve.

Nombre de la publicación: KPMG 2024 Energy, Natural Resources and Chemicals CEO Outlook Número de publicación: 139610-G

Fecha de publicación: octubre 2024

