



KPMG 2025 CEO Outlook De Energía, Recursos Naturales y Productos Químicos.

KPMG. Make the Difference.





Prefacio

Los CEO de las empresas de energía, recursos naturales y productos químicos (ENRC) siguen enfrentándose a un mundo turbulento, caracterizado por la fluctuación de las condiciones comerciales, los conflictos, las interrupciones en la cadena de suministro y la incertidumbre regulatoria. Esta desordenada transición energética conlleva un aumento de la producción tanto de combustibles fósiles como de energías renovables para satisfacer una demanda insaciable, en particular de electricidad para alimentar sistemas de refrigeración, vehículos eléctricos y centros de datos. Las empresas mineras compiten por extraer de forma eficiente los minerales de tierras raras que sustentan las tecnologías renovables, minimizando al mismo tiempo el impacto ambiental de sus operaciones. Además, con el sector químico inmerso en un largo ciclo a la baja, la alta inflación y los tipos de interés, junto con el bajo crecimiento, representan una amenaza para la rentabilidad de estas industrias con un alto nivel de inversión de capital.

Existen importantes variaciones regionales: el impulso de las energías renovables se ha estancado en Europa, mientras que avanza a pasos agigantados en China. El despliegue de energías renovables en los países no pertenecientes a la OCDE ha crecido al doble de la velocidad que en los países de este grupo (OCDE) durante la última década, a medida que la demanda energética y la inversión se desplazan hacia los mercados de rápido crecimiento.

La eficiencia energética es otra prioridad fundamental, que impulsa innovaciones como los vehículos eléctricos, las bombas de calor, la iluminación LED y las redes inteligentes. Si bien la capacidad de almacenamiento de energía en baterías también está aumentando, no lo hace al ritmo necesario. Dado que la demanda energética se mantiene alta, las emisiones van en aumento, lo que pone en peligro el cumplimiento de los objetivos del Acuerdo de París.

En este contexto, la encuesta 2025 CEO Outlook ofrece una medida de cómo los CEO del sector global de ENRC están abordando los principales desafíos económicos, tecnológicos, geopolíticos, regulatorios y de talento.

La inteligencia artificial (IA) desempeña un papel cada vez más importante en todos los aspectos del sector, desde el fomento de la innovación y la eficiencia operativa y administrativa, hasta la reducción de riesgos y el apoyo a la planificación y la presentación de informes. Los resultados de la encuesta de este año reflejan la importancia de la IA y su impacto en todos los temas prioritarios.

En un mundo impredecible, los CEO necesitan estar bien informados para planificar con anticipación, superar los obstáculos que se avecinan y aprovechar las nuevas oportunidades.



Anish De

Líder Global de Energía, Recursos Naturales y Productos Químicos, KPMG International



Resumen ejecutivo

A pesar de la preocupación por la incertidumbre económica y geopolítica, los CEO que participan en nuestra encuesta anual se muestran en general optimistas sobre las perspectivas del sector de ENRC en su conjunto, y de sus empresas en particular.

Entre los principales desafíos se encuentran las presiones inflacionarias, las exigencias regulatorias, los conflictos geopolíticos, la infraestructura tecnológica necesaria para impulsar la transformación digital y las capacidades internas para gestionar la IA. Los CEO están respondiendo con inversión en resiliencia para la cadena de suministro, integrando la IA y capacitando a su personal. La IA ha pasado rápidamente de la fase piloto a convertirse en un elemento central de las operaciones, lo que se refleja en las mayores expectativas de obtener un retorno de la inversión en esta tecnología en un plazo de 1 a 3 años.

Sin embargo, también son muy conscientes de cuestiones relacionadas, como la ética, la insuficiencia de datos y la falta de competencias en IA, factores que podrían obstaculizar el progreso.

Las fusiones y adquisiciones (M&A) siguen siendo una prioridad, especialmente en el sector de las energías renovables y los activos digitales, lo que sugiere un mayor interés por el crecimiento inorgánico.

Si bien los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) pueden haber perdido relevancia en algunas regiones, es probable que adquieran cada vez mayor importancia. Muchos CEO de ENRC han integrado los criterios ESG como parte fundamental de su estrategia corporativa, y la IA impulsará sus esfuerzos para reducir las emisiones, mejorar la eficiencia energética y optimizar la información financiera.

El impacto de la IA en la fuerza laboral es significativo, y los directores ejecutivos están preocupados por la capacitación necesaria para aprovechar al máximo las nuevas tecnologías. En respuesta, las empresas del sector buscan retener y capacitar a los talentos con alto potencial.

Los directores ejecutivos tienen una oportunidad única para definir el futuro de ENRC y proporcionar fuentes de energía seguras y sostenibles para un mundo impulsado por la tecnología.



En tiempos de incertidumbre, las empresas de ENRC buscan equilibrar el crecimiento con la eficiencia en costos, satisfaciendo la creciente demanda energética al tiempo que gestionan la transición hacia fuentes de energía más limpias.”

Anish De

Líder Global de Energía, Recursos Naturales y Productos Químicos, KPMG International



Hallazgos Clave

Perspectivas Económicas y confianza

84% de los CEO del sector ENRC confía en el crecimiento de su industria, por encima del 72% del año anterior.

Principales desafíos que pueden afectar decisiones de corto plazo:

1. Resiliencia de la Cadena de Suministro
2. Integración con AI
3. Impacto creciente de los riesgos climáticos y ambientales

55% de los CEO anticipan una actividad 'moderada' de acuerdos en los próximos 3 años (por encima del 38% en 2024).

Innovación tecnológica potenciada con AI

65% de los CEO dicen que la AI es una inversión prioritaria, un incremento del 12% respecto a 2024.

66% de los CEO esperan retornos de la inversión en AI en 1–3 años, muy por encima del 15% del último año.

72% de los CEO planean asignar 10–20% de sus presupuestos a iniciativas en AI en el próximo.

Transformando la fuerza laboral para un mundo con AI

40%

de los CEO están recapacitando y mejorando activamente los puestos afectados por la IA.



La brecha entre las habilidades existentes y las deseadas es el mayor desafío para atraer y retener talento en IA.

80%

de los CEO están de acuerdo en que sus liderazgos el potencial de AI.

Logrando una ventaja estratégica con ESG

72%

de los CEO dicen que la sostenibilidad está embebida en la estrategia corporativa.

62%

de los CEO confían en alcanzar las metas net-zero para 2030 — Sin embargo, más de la mitad admite que sus estrategias ESG están rezagadas con respecto a las expectativas de las partes interesadas.

82%

De los CEO ENRC creen que la AI puede apoyar la reducción de emisiones y la eficiencia energética.



Cómo puede ayudar KPMG

Impulsando el progreso en Energía, Recursos Naturales y Química

Los sectores de energía y recursos están experimentando una transformación sin precedentes, impulsada por la descarbonización, la disrupción digital y la volatilidad del mercado. En KPMG, combinamos un profundo conocimiento del sector con experiencia en impuestos, auditoría, servicios legales y consultoría para ayudar a las organizaciones a proteger su valor, aprovechar oportunidades y afrontar la transición energética.

Nuestra red global trabaja en los sectores de petróleo y gas, energías renovables, servicios públicos, minería y química para apoyar a nuestros clientes en:

- **Impuestos y Cumplimiento:** Gestionamos las regulaciones globales y las estrategias fiscales para preservar y crear valor.
- **Auditoría y Aseguramiento:** Generamos confianza con las partes interesadas mediante la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Servicios de Consultoría:** Transformamos las operaciones, mejoramos la eficiencia y descubrimos nuevas oportunidades de crecimiento.

- **Experiencia Legal:** Gestionamos riesgos y garantizamos el cumplimiento en un entorno regulatorio en constante cambio.

Permítanos ayudarle a crear, proteger y mantener el valor para un futuro rentable y sostenible.

Reconocimientos

Las firmas de KPMG se encuentran en una posición privilegiada para guiar a las empresas a través de este complejo panorama, aprovechando la experiencia de más de 1.500 profesionales en más de 50 centros globales. Nuestros expertos en energía colaboran estrechamente con instituciones y empresas para ayudarlas a comprender la dinámica de la transición energética, identificar oportunidades de crecimiento y desarrollar e implementar planes estratégicos.

La credibilidad de los profesionales de KPMG en este ámbito se ve reforzada por nuestro enfoque integral, que sintetiza las perspectivas de una amplia gama de partes interesadas, incluyendo inversores, directivos, reguladores y proveedores de servicios.

Esta perspectiva multifacética nos permite ayudar a nuestros clientes a tomar decisiones informadas que impulsen el

crecimiento de sus negocios, incluso en un contexto de incertidumbre. Con un conjunto de servicios y herramientas a medida, KPMG capacita a sus clientes para formular e implementar estrategias líderes que les permitan afrontar la transición energética con eficacia.

KPMG se enorgullece de ser reconocida como líder en el IDC MarketScape 2025 para servicios de IA a nivel mundial y de recibir el Premio IDC 2024 a la Satisfacción del Cliente en la categoría de Servicios de Inteligencia Empresarial.

Este estudio evalúa las estrategias y capacidades de 20 proveedores que se han consolidado como proveedores de confianza a lo largo de todo el ciclo de vida de los servicios de IA, con la capacidad de ayudar a los clientes tanto a establecer planes de negocio impulsados por IA como a realizar la transición a modelos operativos tecnológicos preparados para la IA.



Contáctenos



Anish De

Global Head of Energy, Natural Resources,
and Chemicals
KPMG International
E: anishde@kpmg.com



Colm O'Neill

Lead of Global Power and Utilities
KPMG International
E: colm.oneill@kpmg.ie



Gillian Morris

Lead of Global Chemicals
KPMG International
E: gillianmorris@kpmg.com



Jonathon Peacock

Lead of Global Oil and Gas
KPMG International
E: jonathon.peacock@kpmg.co.uk



Mike Hayes

Lead of Global Climate Change,
Decarbonization and Renewables
KPMG International
E: mike.hayes@kpmg.ie



Ronald Heil

Lead of Global Cyber and Risk for ENRC
KPMG International
E: heil.ronald@kpmg.nl



Shreyansh Upadhyay

Lead of Global AI for ENRC
KPMG International
E: shreyanshu@kpmg.com



Trevor Hart

Lead of Global Mining
KPMG International
E: thart@kpmg.com.au



kpmg.com



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more details about our structure please visit kpmg.com/governance.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Throughout this document, "we", "KPMG", "us" and "our" refers to the KPMG global organization, to KPMG International Limited ("KPMG International"), and/or to one or more of the member firms of KPMG International, each of which is a separate legal entity.

Designed by Evalueserve | Publication name: KPMG 2025 Global Energy, Natural Resources and Chemicals CEO Outlook | Publication number: 140171-G | Publication date: October 2025