



KPMG Global private company CEO Outlook

KPMG. Make the Difference.



Prólogo

Las empresas privadas abarcan todos los sectores en todo el mundo e incluyen negocios familiares, oficinas familiares y 'Emerging Giants' (empresas con fondos de capitales privados y de riesgo). Muchas de estas empresas están preparadas para un crecimiento significativo, con líderes emprendedores y confiados. Este optimismo prevalece a pesar de un entorno geopolítico y económico incierto y volátil, especialmente los aranceles y disputas comerciales, conflictos internacionales, inflación y altos tipos de interés, cambios regulatorios, eventos climáticos y disrupciones en las cadenas de suministro.

Para aquellos actores interesados en fusiones y adquisiciones (M&A) y desinversión, la incertidumbre sobre los tipos de interés pone en duda la disponibilidad de crédito. Las empresas de su cartera también están afrontando costos inflacionarios que podrían afectar su rentabilidad. Y para las empresas familiares y oficinas familiares, está la presión añadida por la planificación de la sucesión y la transición del liderazgo, o si los CEO quieren transmitir el negocio a la siguiente generación o buscar una venta.

La encuesta CEO Outlook 2025 destaca cómo los CEO de las empresas privadas están abordando los principales aspectos económicos, tecnológicos, geopolíticos, regulatorios y

desafíos de talento. La Inteligencia Artificial (IA) se ha convertido en un tema central, como medio para mejorar el rendimiento operativo, impulsar la innovación y gestionar riesgos.

La IA es también un sector en auge para la inversión, impulsado por incentivos gubernamentales que atraen start-ups de IA en numerosos sectores. Sin embargo, la IA también conlleva ciertos desafíos, como preocupaciones sobre la confianza y el retorno de inversión (ROI).

Las empresas privadas llevan tiempo reconociendo la importancia del crecimiento sostenible, impulsado por una gobernanza sólida, prácticas éticas y responsabilidad social —siendo cada vez más crucial la presentación de métricas no financieras al inversor. El talento sigue siendo una gran prioridad, para competir por las mejores personas —especialmente por las habilidades tecnológicas de alta demanda— y para mejorar continuamente las habilidades de sus propios empleados en IA y otras áreas emergentes.

En un mundo impredecible, los CEO necesitan estar muy informados y ser muy ágiles para superar los desafíos y aprovechar nuevas oportunidades para acelerar el crecimiento.



Conor Moore

Director Global de
Empresa Privada en KPMG,
KPMG Internacional y socio de
KPMG en EE. UU.

Resumen ejecutivo

A pesar de los continuos vientos económicos y geopolíticos en contra, los CEO de empresas privadas son muy optimistas respecto a las perspectivas de crecimiento de sus empresas, sus países y, en menor medida, de la economía global. Aunque el apetito por las fusiones y adquisiciones sigue siendo fuerte, en comparación con las empresas que cotizan en bolsa, existe una tendencia hacia acuerdos de impacto moderado/menor, lo que señala una confianza en la expansión orgánica.

Nuestra encuesta subraya cómo las empresas privadas están priorizando su enfoque hacia la tecnología —especialmente la IA— con líderes invirtiendo significativamente y expresando ahora mayor confianza en su potencial de retorno de inversión en comparación con sus homólogos en las empresas que cotizan. Sin embargo, están menos seguros de la capacidad de sus empleados para adoptar plenamente la IA, debido a preocupaciones sobre las brechas generacionales de habilidades.

Los líderes privados también están integrando los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su estrategia y operaciones. Sin embargo, existen preocupaciones sobre las capacidades en este ámbito, lo que podría explicar por qué los CEO de empresas privadas son menos positivos que sus pares en empresas que cotizan respecto a la capacidad de sus organizaciones para alcanzar objetivos de emisiones cero netas.

En última instancia, su espíritu emprendedor y la capacidad para moverse rápido pueden ser el superpoder que otorga una ventaja competitiva a los gigantes emergentes y empresas privadas consolidadas.

Hallazgos clave

Perspectivas económicas y confianza empresarial

80%

de CEO de empresas privadas tienen confianza en las perspectivas de crecimiento de su empresa.

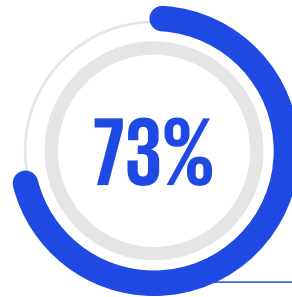
30%

esperan que su empresa busque oportunidades en M&A de 'alto impacto'.

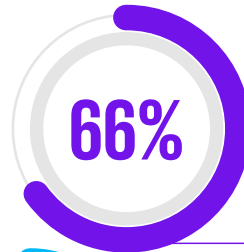
48%

planea explorar un nuevo mercado u oportunidades regionales.

Innovación tecnológica impulsada por IA



de los CEO de empresas privadas esperan retornos de las inversiones en IA en 1–3 años, en comparación con el 65% de los líderes en empresas que cotizan.



de los CEO planea destinar entre el 10 y el 20 por ciento de sus presupuestos a iniciativas de IA en el próximo año.



espera que la IA agente tenga un impacto significativo o transformador en sus organizaciones.

Moldeando la fuerza laboral para un mundo con IA

38%

dice que el mayor impacto del mercado de trabajo en sus negocios es la brecha generacional de habilidades, especialmente en la adopción de la IA.

34%

de los CEO sienten la brecha entre las habilidades existentes y deseadas son el mayor desafío para atraer y retener talento en IA.

79%

de los CEO coinciden en que el liderazgo entiende el potencial disruptivo de la IA.

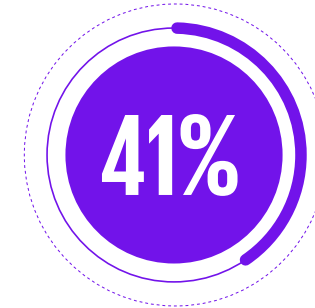
Lograr una ventaja estratégica a través del ESG



están priorizando el cumplimiento y los estándares de informes para alinearse con las exigencias regulatorias y del inversor.



Cree que las brechas en las competencias laborales suponen la mayor barrera para alcanzar emisiones cero netas.



han integrado plenamente la sostenibilidad en su negocio.

01

Perspectivas económicas y confianza empresarial

Ante un entorno económico incierto, que incluye inflación, altos tipos de interés, barreras comerciales y conflictos regionales, los CEO de empresas privadas se mantienen optimistas. La gran mayoría (80 por ciento) expresa confianza en las perspectivas de crecimiento de su empresa, y el 65 por ciento confía en la economía global — algo menos que sus homólogos en las empresas que cotizan en bolsa (69 por ciento).

Los líderes de empresas privadas suelen ser emprendedores del tipo 'vaso medio lleno', lo que se evidencia aún más en el deseo de explorar nuevas oportunidades de mercado y regionales, con un 73 % que busca activamente una expansión estratégica o espera hacerlo a corto plazo. El crecimiento inorgánico es otra prioridad, con un abrumador 85 por ciento mostrando un apetito por fusiones y adquisiciones. Sin embargo, en comparación con los directores ejecutivos de empresas públicas, los CEO de empresas privadas son considerablemente menos propensos a buscar transacciones de 'alto impacto'. Solo el 30 por ciento muestra entusiasmo por grandes acuerdos transformadores, un marcado contraste con 2024, cuando casi la mitad (45 por ciento) lo hizo.

Estos sentimientos sobre las fusiones y adquisiciones pueden reflejar la incertidumbre predominante, en la que las previsiones económicas pueden cambiar rápidamente en reacción a los aranceles y otros fenómenos geopolíticos. También puede existir la sensación de que los líderes de empresas privadas confían en

sus capacidades internas y poseen la motivación para alcanzar sus objetivos. Sin la necesidad de informar constantemente a los accionistas, las organizaciones privadas pueden ser más ágiles y audaces y desviar recursos a nuevas iniciativas rápidamente. Un ejemplo es la aparición de empresas que consideran su presencia en los Estados Unidos para mitigar el riesgo arancelario. En algunos casos, las empresas privadas que deciden salir a la bolsa están considerando estructuras de acciones de doble clase para asegurar que los fundadores mantengan un mayor control.

En una época de tecnología en rápida evolución, no es de extrañar que algunas de las tendencias que más afectan a la prosperidad futura sean la ciberseguridad (81 por ciento), el costo de la infraestructura tecnológica (79 por ciento) y la preparación de la fuerza laboral en IA (77 por ciento). El aumento de costos y las presiones inflacionarias son preocupaciones adicionales, reflejando las condiciones económicas subyacentes.

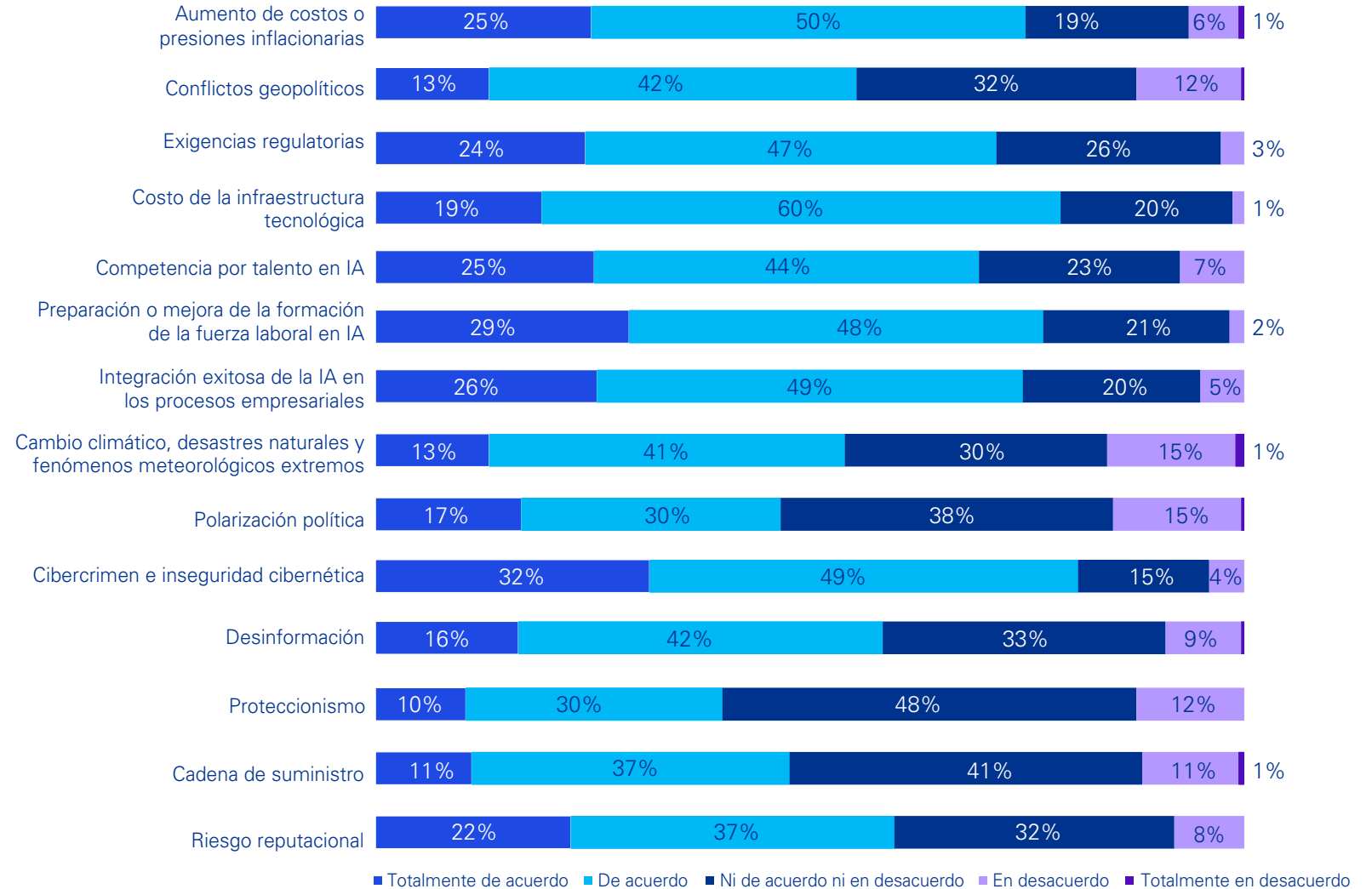


Es un entorno muy dinámico, con la geopolítica influyendo en las decisiones empresariales en mayor medida de la que recordamos. Los CEO están considerando cómo pueden proteger a sus organizaciones frente a futuros aranceles, guerras comerciales y otros acontecimientos. Una opción es pivotar rápidamente a nuevos mercados para aprovechar condiciones regulatorias y de negociación favorables."

Greg Limb

Jefe Global de Family Office y Private Client, KPMG Internacional y socio de KPMG en el Reino Unido

Tendencias que afectarán la prosperidad de la organización en los próximos 3 años



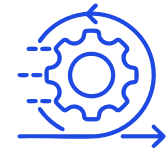
Cumplimiento normativo: ¿gestión de riesgos o base para el crecimiento?

Es tentador ver la regulación y el cumplimiento como elementos 'defensivos', cuando en realidad tienen el potencial de ser los pilares del crecimiento. Con un ritmo creciente de la regulación en muchas partes del mundo, las empresas privadas deben cumplir con las expectativas de una gobernanza sólida, transparencia y compromiso con negocios responsables y sostenibles. El creciente uso de la tecnología pone un mayor foco en la privacidad de los datos, la protección y el uso ético y justo de la IA.

Los CEO que participan en la encuesta de este año reconocen estos desafíos y afirman que sus empresas están aumentando la inversión en cumplimiento normativo e informes (40 por ciento), ciberseguridad y riesgos digitales (38 por ciento), e integrando la IA en las operaciones y el flujo de trabajo (37 por ciento).

¿Qué tipo de liderazgo se requiere para abordar estos problemas empresariales tan urgentes? Los CEO de empresas privadas priorizan mayor agilidad y una toma de decisiones más rápida bajo presión (26 por ciento) junto con un mayor entendimiento regulatorio (26 por ciento). La adaptabilidad es muy relevante, dada la rapidez del cambio y la imprevisibilidad de factores como aranceles, interrupciones en la cadena de suministro y nuevas amenazas competitivas. Otras capacidades clave incluyen una comunicación transparente (vital para satisfacer el escrutinio de las partes interesadas) y la alfabetización digital y tecnológica.

Inversiones en mitigación de riesgos por parte de la empresa durante los próximos 3 años



26%

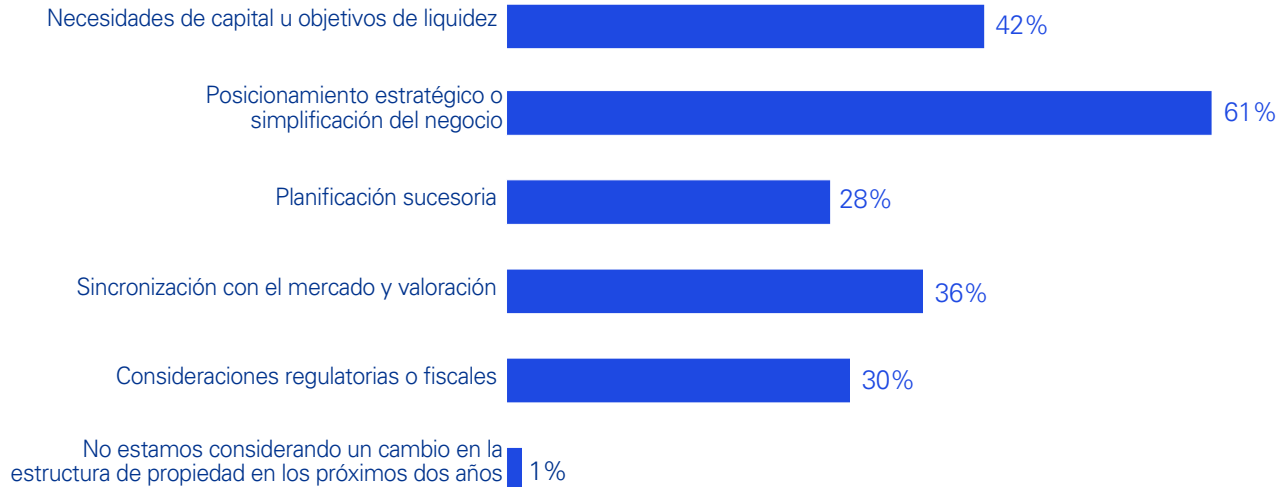
De los CEO de empresas privadas priorizan una mayor agilidad y toma de decisiones más rápidas bajo presión, junto con un mayor entendimiento regulatorio (26 por ciento).

¿Ha llegado el momento de considerar un cambio en la estructura de propiedad?

Para los negocios familiares en particular, la propiedad y la sucesión nunca están lejos de la superficie, junto con la necesidad de alinear continuamente los valores familiares y empresariales. Todas las empresas privadas —especialmente las start-ups de rápido crecimiento— buscan formas de gestionar y acelerar su crecimiento. Las inyecciones de capital, como ofertas públicas independientes, son una posible fuente de capital.

Según los CEO encuestados, el principal factor que influye en los cambios en la estructura de propiedad es adaptar el posicionamiento estratégico o simplificar el negocio (61 por ciento). En segundo lugar están las necesidades de capital u objetivos de liquidez (42 por ciento), para proporcionar financiación tan necesaria o gestionar el capital circulante.

Factores que influyen en la estructura organizativa



Cuando se trata de adoptar estructuras de propiedad más complejas —incluyendo capital privado y capital riesgo— es vital encontrar a los socios adecuados, entender el valor que buscan obtener del compromiso y cumplir con el due diligence en cuestiones como la compatibilidad cultural. Las estructuras de acciones de doble clase pueden ayudar a los fundadores a mantener un mayor control."

Mike Linter

Responsable Global de Impuestos para Empresas Privadas en KPMG International y socio en KPMG en el Reino Unido

02

Innovación tecnológica impulsada por IA

Las empresas privadas —desde gigantes emergentes hasta actores consolidados— están empezando a aprovechar la IA no solo para la eficiencia, sino también para crear valor a partir de la innovación, el análisis y las gestión de riesgos. En una reciente encuesta de KPMG a altos ejecutivos de empresas privadas estadounidenses, el 53 por ciento considera que la IA es un cambio radical para innovadores y disruptores, dándoles una ventaja competitiva significativa como adoptantes tempranos.

Las empresas familiares, con sus horizontes a largo plazo, pueden ser un poco más cautelosas a la hora de introducir la IA y, por tanto, deberían considerar cómo evitar convertirse en rezagadas tecnológicas, subestimando la cantidad de cambios que se avecinan. Por otro lado, las organizaciones familiares suelen ser ágiles y capaces de moverse rápido para aprovechar la IA sin algunos de los obstáculos que presentan las burocracias y los grandes sistemas heredados. Aumentar la digitalización es un factor adicional que facilita la expansión, ofreciendo opciones para expandirse rápidamente en diferentes geografías.

Más de dos tercios (71 por ciento) de los CEO de empresas privadas encuestados para el CEO Outlook de este año afirman que, a pesar de la continua incertidumbre económica, la IA es una prioridad de inversión. La principal ventaja percibida es una mejora en la toma de decisiones y el análisis de datos, seguida de un aumento de la eficiencia y productividad mediante la automatización.

La IA se ha utilizado inicialmente para completar tareas rutinarias y quitar tiempo a los procesos, a menudo en la función financiera. Sin embargo, ahora se está extendiendo a funciones administrativas como legal y recursos humanos, así como a áreas orientadas hacia adelante como ventas y marketing.



Más que
dos tercios

71%

de los CEO de
empresas privadas
encuestados
en el CEO Outlook de
este año afirma que, a
pesar de la continua
incertidumbre
económica, la IA es una
prioridad de inversión.



La IA es a la vez una oportunidad y una amenaza para los líderes de empresas privadas. Por un lado, podría permitir que su negocio avance enormemente en poco tiempo; por otro, existe el temor de que los competidores puedan usar la IA para hacer lo que hacen, pero mejor. A diferencia de las grandes empresas, las empresas privadas no tienen el lujo de tener un Director de IA, por lo que deberían considerar ayuda externa para sacar el máximo partido a sus inversiones en IA."

Conor Moore

Director Global de KPMG Private Enterprise, KPMG International y socio, KPMG en EE. UU.

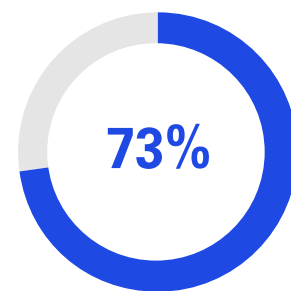
¿Es la IA una solución rápida o una tecnología transformadora?

Solo el 10 por ciento de los líderes de empresas privadas espera lograr un retorno de inversión en IA en un plazo de 6 meses a un año, en comparación con el 22 por ciento de sus homólogos en empresas públicas.

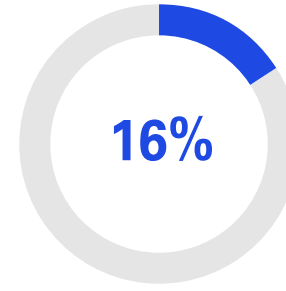
Sin embargo, una proporción mayor de líderes de empresas privadas (73 por ciento) que de líderes de empresas públicas (65 por ciento) espera un retorno en 1 a 3 años — lo que sugiere que, aunque las grandes empresas inevitablemente disponen de más fondos y personas para dedicar a la IA, as empresas privadas, en general, están confiadas de las

perspectivas de sus inversiones en IA. Y los CEO respaldan sus palabras con dinero: el 66 por ciento planea destinar entre el 10 y el 20 por ciento de su presupuesto a la IA en los próximos 12 meses.

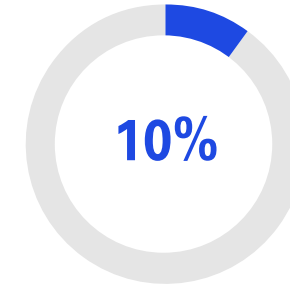
Los sistemas de agentes de IA pueden tomar decisiones y actuar de forma autónoma con una intervención humana mínima, introduciendo un posible cambio en la eficacia de la IA. Como muestra de su potencial, la mitad (50 por ciento) de los CEO de empresas privadas espera que los agentes de IA tengan un impacto significativo o transformador en su organización, impulsando el crecimiento.

Calendario previsto para el ROI de la IA

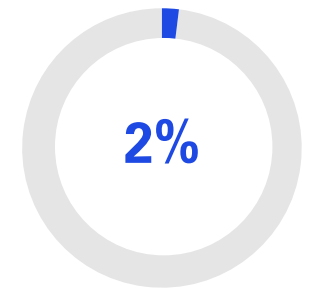
1–3 años



3–5 años



6 meses – 1 año



Más de 5 años

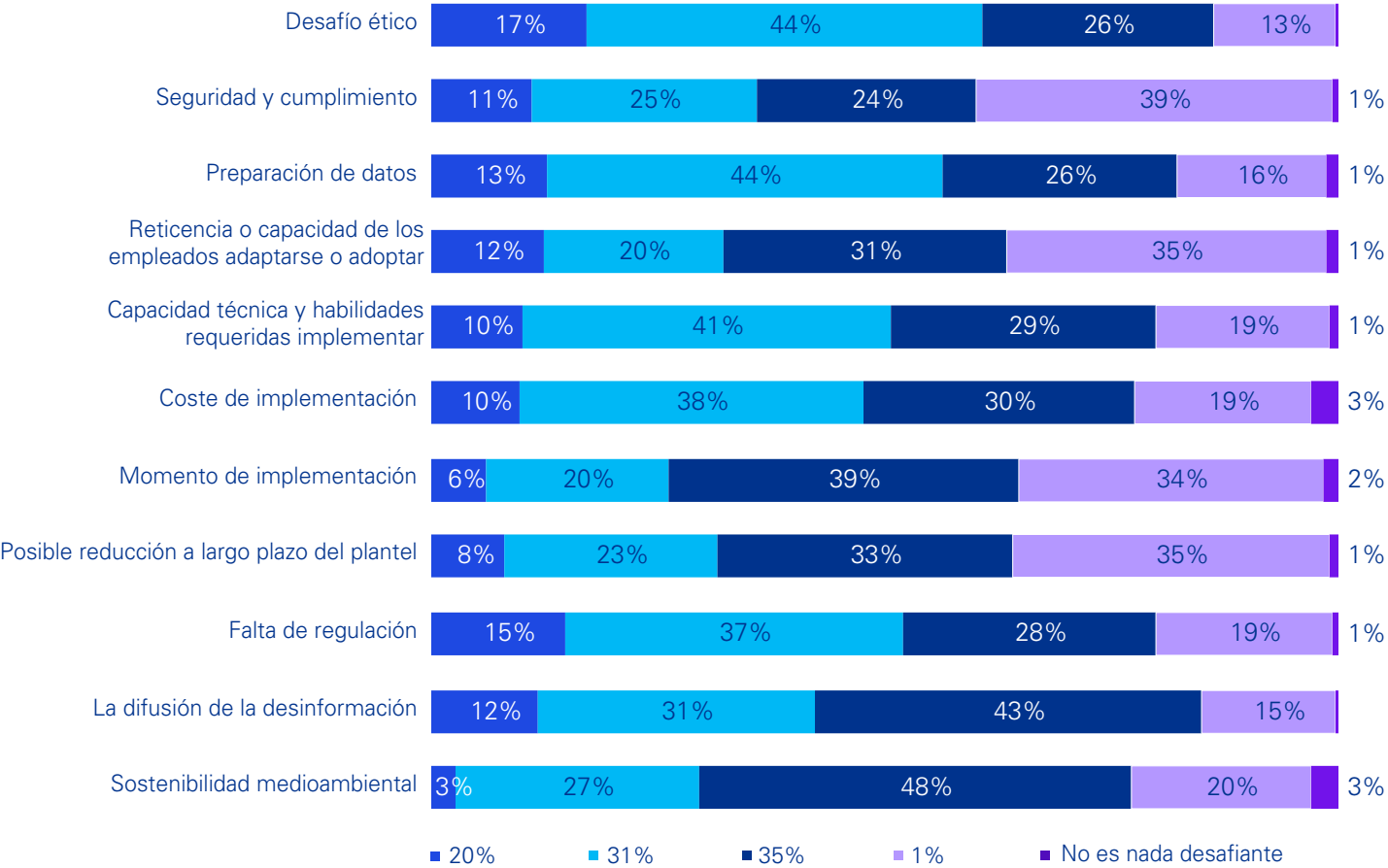
La ética y el dilema de los datos

La promesa de la IA probablemente se verá limitada si las empresas no logran superar algunos obstáculos importantes. En lo más alto de la lista están las preocupaciones éticas, citadas por el 61 por ciento de los CEO como un obstáculo para una implementación efectiva de la IA. Entre estas preocupaciones se encuentran el sesgo y la discriminación, la privacidad y la protección de los datos, la falta de transparencia y rendición de cuentas, y los riesgos asociados a la toma de decisiones autónoma.

Los grandes modelos de lenguaje requieren datos fiables para producir análisis y decisiones fiables, pero la preparación de los datos se considera el segundo mayor desafío. Según el reciente artículo Prepare your data for an AI-driven future, de KPMG y Microsoft, las empresas deberían centrarse en obtener una visión holística de los datos, a través de plataformas escalables que apoyen la ciencia de datos y los reportes, con una gobernanza sólida que permita flexibilidad para la innovación.

La inercia regulatoria se considera un obstáculo adicional, con un 73 por ciento de los CEO indicando que las regulaciones lentas están obstaculizando su capacidad para desplegar IA. En respuesta, las empresas privadas de todos los tamaños deben asegurarse de que sus marcos de gobernanza, riesgo y control tengan en cuenta correctamente el uso de la IA, y mantenerse al día con la evolución de regulaciones como la Ley de IA de la UE. Las empresas privadas, especialmente si son familiares, están muy preocupadas por su reputación y legado, y están interesadas en implementar los marcos éticos y de gobernanza adecuados en IA, para mantener la confianza de sus comunidades, clientes y proveedores.

Desafíos en la implementación de la IA





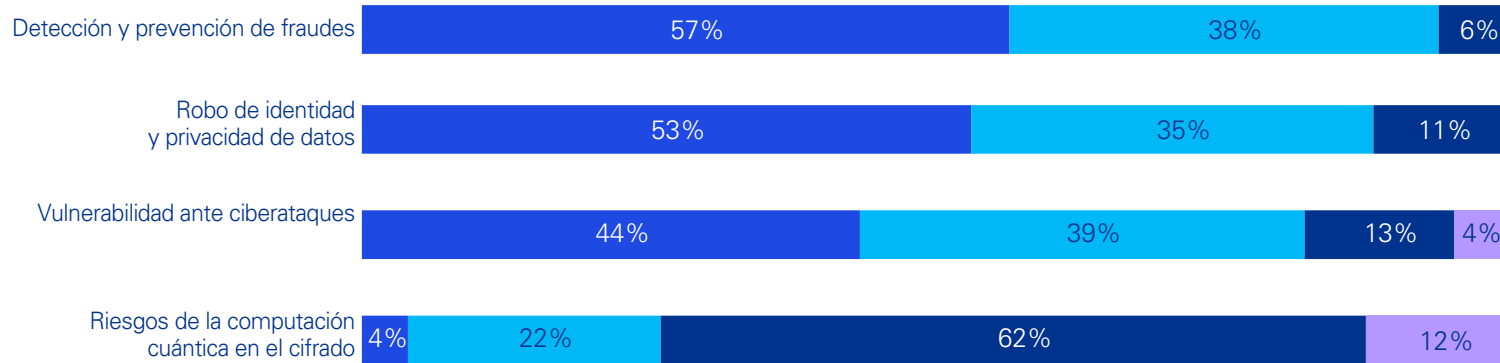
No dejes que el riesgo cibernético amenace el crecimiento

Con su rápida digitalización e innovación, las empresas privadas de rápido crecimiento son especialmente vulnerables a los ciberataques, algunas con la complicación añadida de stacks tecnológicos complejos como resultado de múltiples fusiones y adquisiciones. Si se tiene en cuenta la rápida adopción de nuevas tecnologías como 5G, IoT y la nube, y la expansión de las redes de clientes y proveedores, las superficies de ataque son abundantes.

Los CEO que participan en el CEO Outlook de este año están muy atentos a estos peligros. El cincuenta y siete por ciento está "extremadamente preocupado" por la detección y prevención del fraude, 53 por ciento sobre el robo de identidad y la privacidad de datos, y 44 por ciento sobre vulnerabilidad a ciberataques.

Curiosamente, consideran que uno de los principales beneficios de la IA es la capacidad mejorada para detectar fraudes y responder a ciberataques. Gracias a su vasta capacidad de procesamiento de datos, la IA puede utilizarse para detectar, predecir y responder a amenazas de seguridad, analizando anomalías derivadas del tráfico de red o patrones de comportamiento de los usuarios.

Riesgos tecnológicos que afectan a la ciberseguridad



- Extremadamente preocupado — es una prioridad máxima para el liderazgo, y tenemos un plan para mitigar este riesgo
- Preocupado — investigando activamente y buscando gestionar este riesgo
- Consciente — consciente de ello, pero aún no es una prioridad
- No preocupado — no percibe que la IA supone un riesgo adicional



Para los CEO de gigantes emergentes en particular, la presión de los inversores para crecer rápidamente crea la tentación de lanzarse a toda velocidad con la IA. Estos líderes deben equilibrar la innovación audaz con una ejecución práctica y una gobernanza sólida. Se necesita un fuerte enfoque en el uso ético de la tecnología para mantener la confianza de los interesados en la IA."

Euan West

Jefe de Regiones del Reino Unido y Jefe de Empresa Privada de KPMG en Reino Unido y EMA, Responsable de Mercados y Crecimiento, KPMG en el Reino Unido

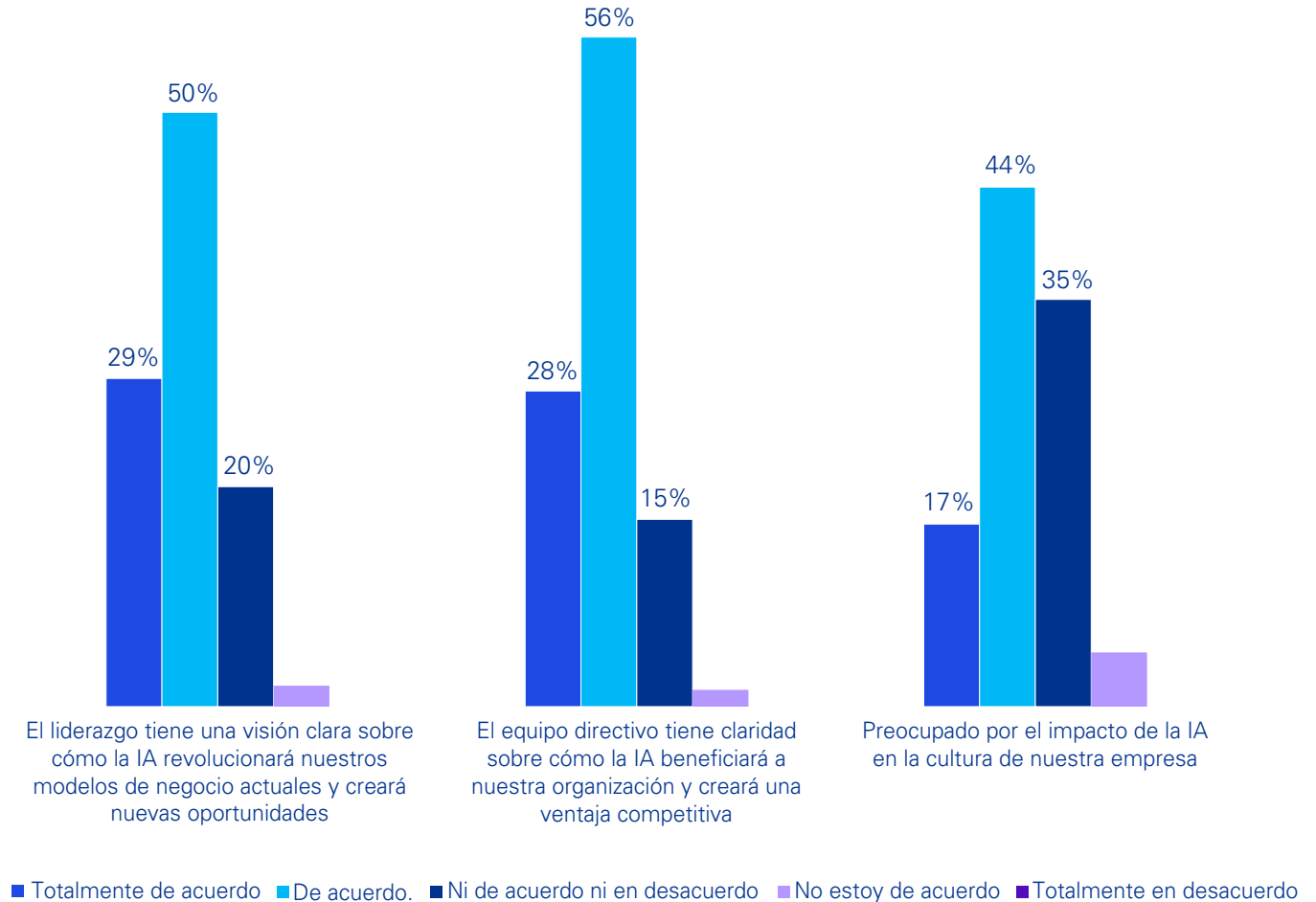
03

Moldeando la fuerza laboral hacia un mundo con IA

Los CEO encuestados parecen tener una visión clara de lo que la IA puede hacer por su negocio. El setenta y nueve por ciento confía en la visión de su liderazgo sobre el papel de la IA en la interrupción de los modelos de negocio existentes y la creación de nuevas oportunidades. Y una proporción aún mayor (84 por ciento) cree que el liderazgo entiende cómo se puede aprovechar la IA para afinar la ventaja competitiva.

Por ello, la mayoría de los CEO confían en que su organización tiene lo necesario para mantenerse al día con el rápido desarrollo de la IA y la complejidad que conlleva.

Liderazgo y visión estratégica



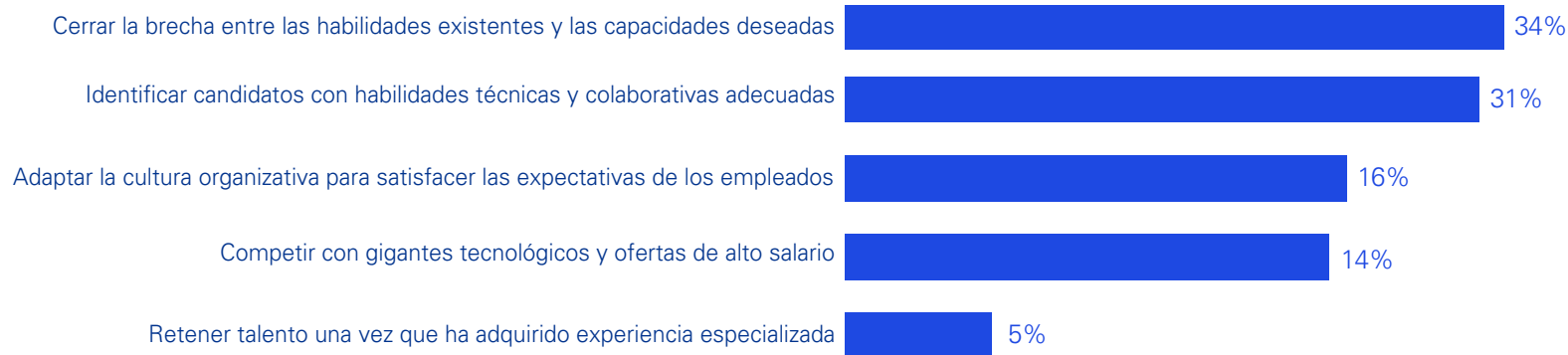
¿Pueden las empresas privadas preparar a su personal para las demandas de la IA?

A medida que la adopción de la IA gana ritmo, los líderes de empresas privadas de todos los tamaños y sectores están considerando cómo esta tecnología puede afectar a su nómina de empleados, cultura y estructura organizativa. Nuestra encuesta indica que el mayor desafío para atraer y retener talento en IA y digital es tender puentes entre las habilidades existentes y las capacidades deseadas (34 por ciento). Y el 61 por ciento de los encuestados expresan preocupación por el impacto de la IA en la cultura empresarial.

A diferencia de las empresas que cotizan, las empresas privadas tienen menos probabilidades de tener roles como Director de IA o un comité de ética en IA, lo que puede dificultar su capacidad para utilizar la IA y otras tecnologías.

¿Cómo pueden las empresas adaptar su reclutamiento, aprendizaje y desarrollo para adoptar nuevas tecnologías? ¿Que puede impulsarlas hacia adelante? La respuesta principal es comunicarse abiertamente con los empleados sobre el posible impacto de la IA en sus roles (48 por ciento), quedando en segundo lugar la educación y formación en IA (45 por ciento), seguidas por la recalcificación y la mejora de habilidades (41 por ciento).

Desafíos para atraer y retener talento en IA



“

Inevitablemente, puede haber cierta resistencia cultural y barreras al uso de la IA, por lo que es vital preparar a los equipos para esta tecnología y entusiasmar con sus posibilidades. El verdadero truco consiste en averiguar cómo aprovechar al máximo los talentos de los empleados y orientarlos hacia trabajos de mayor nivel. Esto requiere un enfoque de cambio e innovación estratégico que conecte con las personas, mediante comunicaciones regulares y consistentes para disipar los temores.”

Carolina Oliveira

Líder de Empresas Privadas en Sudamérica, Jefe de Crecimiento Digital, KPMG en Brasil

Afrontando las diferencias intergeneracionales y los retiros masivos

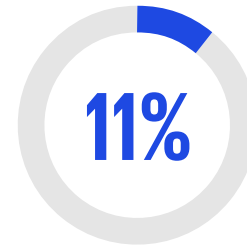
Las generaciones más jóvenes de trabajadores son cada vez más fluidas digitalmente, se sienten cómodas con la tecnología y son capaces de adoptar nuevas innovaciones a medida que surgen. Cuando se les pregunta sobre los mayores factores del mercado laboral que afectan a su organización, la respuesta más popular es la creciente brecha generacional en habilidades clave para el futuro, incluida la adopción de la IA (38 por ciento). Curiosamente, la respuesta de las empresas que cotizan fue considerablemente menor, con un 28 por ciento, lo que sugiere que estas empresas han dedicado más esfuerzo a este desafío.

Una abrumadora mayoría de CEO (86 por ciento) reconoce que una plantilla envejecida también está afectando el reclutamiento, la retención y la cultura general — con un 22 por ciento que admite que el impacto es "alto".

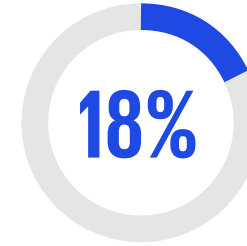
Una plantilla envejecida ejerce aún más presión sobre las capacidades. La segunda influencia más importante en el mercado laboral es la tendencia al retiro a gran escala combinado con la falta de trabajadores calificados que los sustituyan (20 por ciento). Otro 18 por ciento señala la creciente brecha de expectativas entre empleados mayores y jóvenes, lo que influye en temas como el trabajo remoto, la planificación profesional, el equilibrio entre vida laboral y personal y el desarrollo personal.

Para tener éxito en un mundo cada vez más competitivo, las empresas privadas no solo necesitan mejorar las habilidades de su plantilla, sino también animarlos a adoptar la IA y ver la tecnología como un facilitador, no como algo a lo que temer. Un enfoque, respaldado por la mayoría de los CEO (86 por ciento), es fomentar la experimentación para desbloquear el potencial de la IA, ayudando a garantizar que todos los empleados participen, independientemente de su origen o antigüedad.

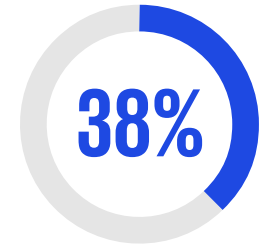
Influence of labour market factors on the firm



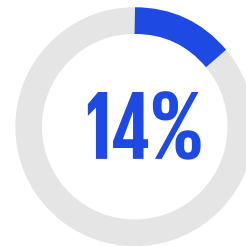
Diferencias y tensiones derivadas de las respuestas corporativas a cuestiones sociales y globales



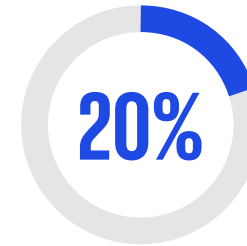
Ampliación de la brecha de expectativas entre los empleados de mayor edad y la siguiente generación.



Creciente brecha generacional en habilidades clave para el futuro, incluida la adopción de la AI



Creciente dependencia de la automatización impulsada por AI de los empleados, a expensas de la mejora de habilidades.



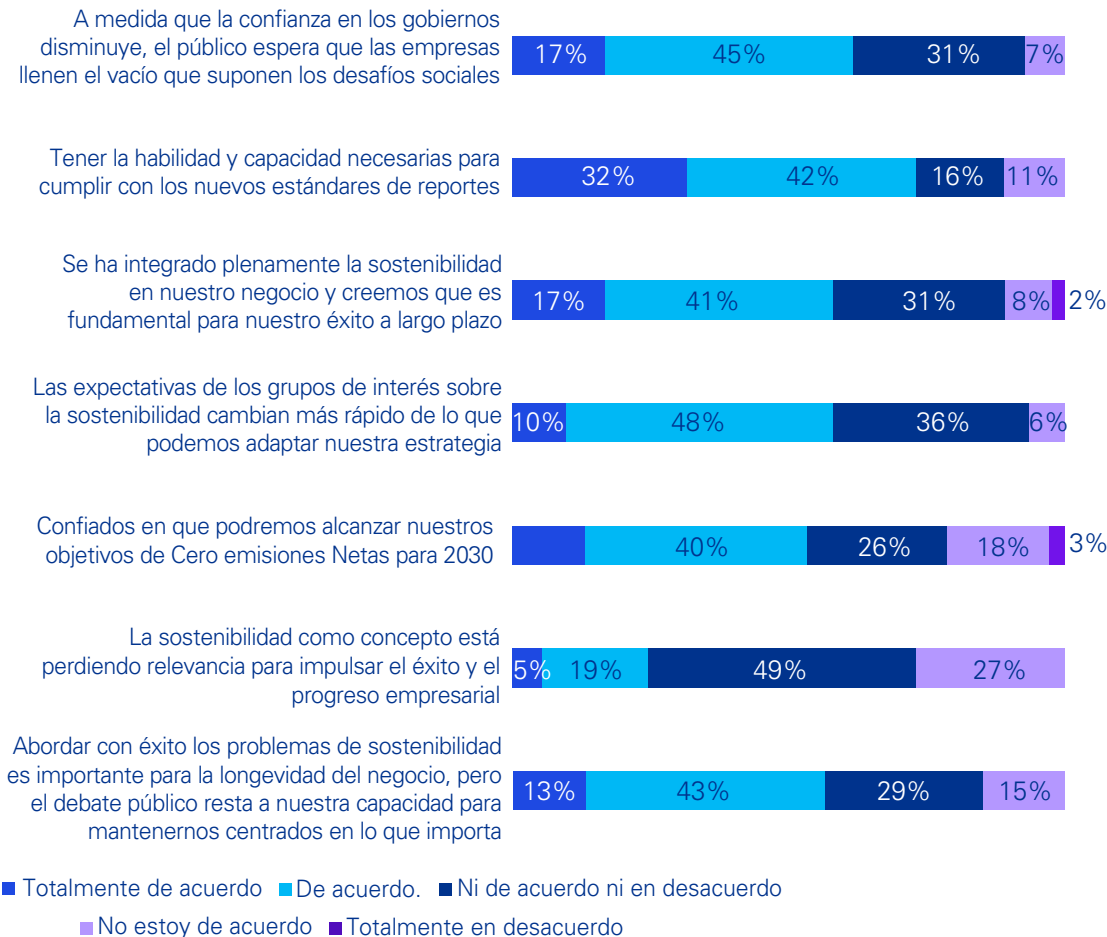
El número de empleados que se retiran en combinación con la falta de trabajadores calificados que los sustituyan

04

Logrando una ventaja estratégica a través de ESG

Las empresas familiares tradicionalmente se han identificado estrechamente con sus comunidades locales y han priorizado una reputación ética y responsable como parte de su legado para las generaciones posteriores de propietarios. Los gigantes emergentes están deseosos de atraer capital de inversión y ganar clientes, demostrando modelos de negocio sostenibles. Seis de cada diez CEO de empresas privadas (62 por ciento) coinciden en que el público busca cada vez más que las empresas aborden los desafíos sociales.

Opiniones sobre ESG en las operaciones



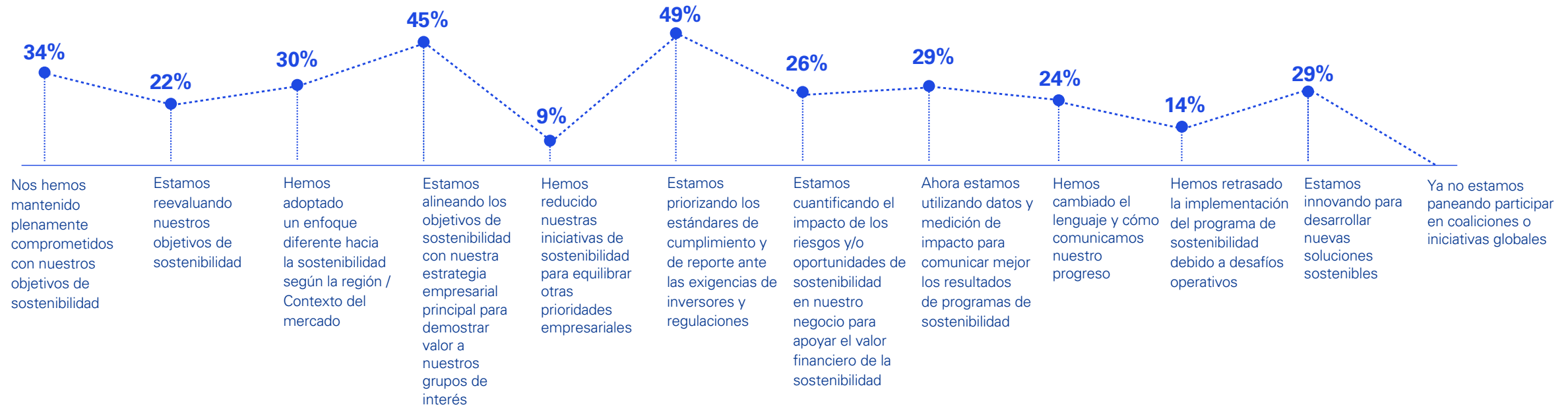
Sin embargo, a pesar de este enfoque ESG, hay indicios de que las empresas privadas podrían estar quedando ligeramente por detrás respecto a sus homólogos que cotizan en bolsa. Dos tercios (67 por ciento) de los líderes de empresas que cotizan afirman que la sostenibilidad está integrada en su negocio, pero las empresas privadas tienen un resultado más bajo, con solo un 58 por ciento. Es una situación similar con los objetivos de cero emisiones netas, con el 63 por ciento de los CEO de empresas públicas confiados en alcanzar sus objetivos; siendo esta cifra mas baja para las empresas privadas, con un 53 por ciento.

Las empresas que cotizan tienen mayores cargas regulatorias, se someten a un mayor escrutinio y asignan más recursos a ESG e informes, lo que podría explicar la disparidad.

Para los CEO que participan en nuestra encuesta global, la máxima prioridad geopolítica e interna ESG es el cumplimiento y los estándares de reporte que se ajusten a las demandas de inversores y regulaciones (49 por ciento). Demostrar un compromiso con la transparencia, el buen gobierno y las prácticas éticas puede ayudar a mantener la confianza entre las partes interesadas. Sin embargo, solo el 17 por ciento se siente "muy

seguro" de poseer los sistemas y el liderazgo adecuado para navegar las diferencias regulatorias y políticas en ESG. Para sus homólogos de las empresas que cotizan, esta cifra sube al 24 por ciento. Aunque las empresas privadas tienen menos obligaciones regulatorias, también pueden carecer de la experiencia asociada a una gran función de sostenibilidad corporativa. Dados los cambios en las diferentes actitudes y políticas nacionales hacia la sostenibilidad y la transición energética, adaptarse a las tendencias cambiantes es una capacidad empresarial vital.

Panorama geopolítico y desafíos internos en ESG





ESG es parte del ADN de las empresas familiares, que buscan devolver algo a los grupos de interés y están muy comprometidas con las comunidades en la que operan. Se pone gran énfasis en el legado, para hacer que la empresa sea sostenible para la próxima generación, adoptando una visión a largo plazo. Pero debe haber un enfoque firme en los beneficios económicos de las inversiones de impacto, para mantener la disciplina financiera."

Robyn Langsford

Líder global de Private Enterprise de KPMG, Empresas familiares en KPMG International, y socio responsable de negocios familiares y private clients, KPMG Australia

Más allá del cumplimiento — ESG como factor de valor

Nuestra encuesta indica que las empresas privadas están esforzándose por alinear los objetivos de sostenibilidad con las estrategias empresariales principales (45 por ciento). Ya no se considera un mero ejercicio de cumplimiento, pero se ha convertido en un motor fundamental para la creación de valor a largo plazo. Esto puede significar construir operaciones y cadenas de suministro resilientes al cambio climático y fenómenos meteorológicos extremos, acceso a fuentes de energía fiables que puedan resistir la interrupción geopolítica, o forjar modelos de negocio circulares que reduzcan la dependencia de recursos escasos.

En consecuencia, el 41 por ciento de los CEO afirma que sus organizaciones están desarrollando y lanzando nuevos productos o servicios que aborden la transición energética.

Y hay una creciente creencia en el potencial de la IA para reforzar estos esfuerzos, con un 69 por ciento de acuerdo en que esta tecnología puede ayudarles a lograr una innovación rápida mientras cumplen con las ambiciones climáticas.

¿Podrán las empresas privadas satisfacer las demandas ESG?

Cuando se pregunta sobre las barreras para alcanzar las emisiones cero netas/ambiciones climáticas, la brecha de habilidades (27 por ciento) es el desafío más importante. Solo el 19 por ciento de los CEO de las empresas que cotizan expresaron preocupaciones similares, lo que refleja su escala. El segundo mayor obstáculo es la complejidad de la descarbonización de la cadena de suministro (26 por ciento). Incluso las mayores multinacionales luchan por identificar y reducir emisiones en una red a veces opaca y amplia de proveedores y empresas logísticas. Es aún más complicado para una empresa pequeña. Se espera que la IA pueda impulsar análisis avanzados para ayudar a identificar puntos críticos de emisiones y seguir el progreso.

De hecho, tres cuartas partes (76 por ciento) considera que la IA puede ayudar a reducir emisiones y mejorar la eficiencia energética, en tanto que el 73 por ciento cree que puede mejorar la modelización de riesgos climáticos y la planificación de escenarios.

Curiosamente, los CEO de empresas privadas dan mayor importancia a la colaboración y las alianzas para impulsar la innovación que cumpla con los requisitos medioambientales y regulatorios (53 por ciento — frente al 46 por ciento de los CEO de las empresas que cotizan).

Es poco probable que los gigantes emergentes y las empresas familiares de tamaño modesto dispongan de los recursos de una gran empresa, y pueden necesitar buscar experiencia externa en áreas como IA, digital y nube, eficiencia energética, ingeniería y regulación para crecer a buen ritmo.

Enfoques innovadores para productos y servicios ESG y sostenibilidad



“

A medida que evoluciona la gran transferencia de riqueza generacional, podríamos ver una aceleración tanto en la adopción de la IA como en la adopción del ESG, a medida que los propietarios más jóvenes intentan hacer realidad su visión de 'capitalismo responsable'.

Josh Geelan

Socio, KPMG Enterprise,
Líder Global de Empresas Privadas
ESG, KPMG Australia

El camino por delante

Innovación tecnológica impulsada por IA

Aprovechar el superpoder de las empresas privadas: La agilidad emprendedora

Los gigantes emergentes, así como las empresas familiares de larga trayectoria, son reconocidos por su capacidad de moverse rápidamente para aprovechar oportunidades, sin algunas de las restricciones inherentes a las organizaciones más grandes. La IA proporciona un medio para experimentar, innovar y avanzar, lo que puede implicar cambiar las estructuras organizativas y reinventar los roles. Las empresas que puedan realizar estos cambios estratégicos de forma decisiva podrían obtener una ventaja competitiva significativa.

Mantenerse por delante de los riesgos de ciberseguridad y IA

Las amenazas cibernéticas, cada vez más impulsadas por IA, suponen un peligro constante, y las empresas privadas necesitan encontrar los recursos para gestionar estos desafíos, así como la ética relacionada con la IA y los riesgos relacionados con los datos. Una gobernanza sólida es imprescindible, pero, sin los recursos, las empresas pueden necesitar buscar soluciones para acceder a capacidades adecuadas de ciberseguridad y gestión de datos.

Lograr una ventaja estratégica a través del ESG

Profesionalizar la sostenibilidad inherente

Al ofrecer un marco más estructurado a sus compromisos comunitarios y medioambientales, las empresas privadas pueden ayudar a preservar su legado y construir modelos de negocio aún más sostenibles. Una gobernanza sólida puede ayudar a la planificación sucesoria e incorporar con más fuerza los indicadores de cero neto y otros clave.

Enfocarse en el caso de negocio ESG

La inversión de impacto depende de métricas fiables y de la capacidad de integrar informes financieros y no financieros. Demostrando un ROI medible en ESG, las empresas privadas pueden acceder a capital de inversión y asegurar a los inversores.

Moldeando la fuerza laboral para un mundo con IA

Comunicar una propuesta de marca emocionante a los empleados

Las generaciones actuales y futuras de talento buscan carreras dinámicas caracterizadas por cambios frecuentes y oportunidades para asumir riesgos. Muchas empresas privadas ofrecen un entorno emprendedor dinámico, donde los trabajadores más jóvenes pueden asumir responsabilidades antes que sus pares en grandes corporaciones. Estas posibilidades deberían ser difundidas a posibles reclutas como parte de la propuesta de la marca.

Gestionar el cambio intergeneracional con destreza

A medida que una nueva generación empieza a tomar las riendas de muchas empresas privadas, es fundamental que los líderes consolidados gestionen el inevitable cambio cultural, manteniendo los valores fundamentales de la marca mientras se adaptan a nuevos retos y formas de trabajar. Un buen marco de gobernanza puede ayudar a facilitar esta evolución.

Metodología

La 11ª edición del KPMG CEO Outlook, realizada con 1.350 CEO entre el 5 de agosto y el 10 de septiembre de 2025, ofrece una visión única de la mentalidad, las estrategias y las tácticas de planificación de los CEO. Este informe se centra exclusivamente en los 298 CEO de empresas privadas encuestados, con comparaciones respecto a los 1.052 pares de empresas que cotizan, cuando fuera relevante.

Cuando se hacen comparaciones año tras año (por ejemplo, 2024 frente a 2025), los datos se extraen de preguntas equivalentes en ediciones anteriores de la encuesta KPMG CEO Outlook. Aunque el tamaño y la composición de la muestra de empresa privada son en general consistentes, pequeñas variaciones pueden afectar a la comparabilidad.

Todos los encuestados supervisan empresas con ingresos anuales superiores a 500 millones de dólares, en tanto que un tercio registran más de 10.000 millones de dólares anuales en ingresos. La encuesta incluyó a CEO de 11 mercados clave (Australia, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Italia, Japón, España, Reino Unido y EE. UU.) y 12 sectores industriales clave (gestión de activos, automotriz, bancos, consumo y retail, energía, infraestructura, salud, seguros, ciencias de la vida, manufacturas, tecnología y telecomunicaciones).

NOTA: Algunas cifras pueden no sumar al 100 por ciento debido a redondeos.

Cómo KPMG puede ayudar a las empresas privadas

Los profesionales de KPMG han guiado a emprendedores, empresas familiares y empresas privadas hacia el éxito sostenible. KPMG Private Enterprise puede ayudarte a desbloquear oportunidades, sortear desafíos y alcanzar sus objetivos estratégicos — independientemente del tamaño de su empresa privada, o de si es un Gigante Emergente, una oficina familiar consolidada o un negocio familiar.

Los asesores de KPMG en empresas miembros de todo el mundo están dedicados a trabajar con Ud. y su empresa, este donde esté en su camino de crecimiento — ya sea que busque alcanzar nuevas metas, abrazar la tecnología, planificar una salida o gestionar la transición del patrimonio o su negocio a la siguiente generación.

Trabajando con KPMG Private Enterprise, tendrá acceso a un asesor de confianza — un punto de contacto único que comparte su mentalidad emprendedora. Lo crucial es que tendrá acceso a los recursos globales y a la red de alianzas de KPMG, para ayudarlo a crecer en nuevas regiones y mercados, y gestionar las cadenas de suministro globales, los retos regulatorios, geopolíticos y de talento.

Reconocimientos

KPMG se siente honrada de posicionarse 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 por 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 hacer la transición a modelos operativos tecnológicos preparados para IA.

Las empresas de KPMG han sido reconocidas como líderes del mercado Horizon 3 por HFS Research en su última investigación titulada Servicios de Sostenibilidad, 2024. KPMG ha sido nombrada líder global del mercado por ALM Intelligence en su última investigación Pacesetter titulada ESG: Ambiental, 2023-2024. KPMG ha sido nombrada líder global en el Cuadrante Verde Verdantix: ESG y Consultoría en Sostenibilidad 2024.

Contacts

Conor Moore

Director Global de KPMG Private Enterprise, KPMG International y socio, KPMG en EE. UU.

Josh Geelan

Socio, KPMG Enterprise, líder global de ESG para empresas privadas, KPMG Australia

Robyn Langsford

Líder global de la empresa privada de KPMG Negocio Familiar en KPMG International, y socio responsable de negocios familiares y clientes privados en KPMG Australia

Greg Limb

Jefe Global de Family Office y Cliente Privado, KPMG International y Socio, KPMG en el Reino Unido

Mike Linter

Responsable Global de Impuestos para Empresas Privadas en KPMG International y socio de KPMG en el Reino Unido

Carolina Oliveira

Líder de Empresas Privadas en Sudamérica, Jefe de Crecimiento Digital, KPMG en Brasil

Euan West

Jefe de Regiones del Reino Unido y Empresas Privadas de KPMG, Jefe de Mercados y Crecimiento, KPMG en el Reino Unido

Algunos o todos los servicios descritos aquí pueden no ser permitidos para clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

kpmg.com



La información contenida aquí es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ninguna persona o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no hay garantía de que dicha información sea exacta en la fecha en que se recibe o que siga siéndolo en el futuro. Nadie debería actuar sobre tal información sin el asesoramiento profesional adecuado tras un examen exhaustivo de la situación concreta.

© 2025 Derechos de autor propiedad de una o más entidades de KPMG International. Las entidades de KPMG International no ofrecen servicios a sus clientes. Todos los derechos reservados. KPMG se refiere a la organización global o a una o más de las firmas miembros de KPMG International Limited ("KPMG International"), cada una de las cuales es una entidad legal separada. KPMG International Limited es una empresa privada inglesa limitada por garantía y no presta servicios a sus clientes. Para más detalles sobre nuestra estructura, por favor visite kpmg.com/governance.

El nombre y el logotipo de KPMG son marcas registradas utilizadas bajo licencia por las firmas miembros independientes de la organización global KPMG.

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

Diseñado por Evalueserve | Nombre de la publicación: KPMG Global Private Company CEO Outlook | Número de publicación: 140191-G | Fecha de publicación: noviembre de 2025