



Perspectivas España 2025

21^a Edición

Con la colaboración de:

CEOE
Empresas Españolas



Índice

Prólogo de Juanjo Cano, presidente de KPMG en España	05
Prólogo de Antonio Garamendi, presidente de CEOE	07
Escenario económico	08
Perspectivas económicas y empresariales	12
Estrategia empresarial	31
Sobre este informe	51

La visión de...



Prólogo

Rentabilidad y crecimiento a través de la digitalización y el talento



Un año más, desde KPMG en colaboración con CEOE, hemos preguntado a los empresarios y directivos españoles por sus previsiones y prioridades a corto y medio plazo. Y a tenor de sus respuestas, la rentabilidad y el crecimiento articularán sus estrategias en los próximos meses.

En principio, estos resultados pueden no parecer especialmente llamativos: al fin y al cabo, crecer de una forma rentable es un requisito indispensable para la supervivencia de una empresa. Pero lo cierto es que adquieren un significado especial en el complejo entorno actual: ponen de manifiesto el compromiso de los empresarios y su capacidad para adaptarse a los vaivenes del contexto.

Porque, por un lado, la economía española viene teniendo un buen desempeño, y las previsiones apuntan a que mantendrá esta tendencia en 2025, aunque de forma más moderada. Ante este escenario, las empresas españolas tienen margen para seguir invirtiendo en su transformación, optimizar sus operaciones y maximizar aún más sus ingresos.

Pero, por otro, asistimos a un incremento de la incertidumbre en el ya de por sí complejo panorama geopolítico. Aunque la encuesta en la que está basada este informe se realizó después de la celebración de las elecciones en Estados Unidos y ya se podían intuir las políticas que adoptaría la actual administración, lo cierto es que todavía no se conocía el alcance real. Y, desde luego, en el ámbito comercial pueden causar un impacto profundo. En este contexto, crecer implicará revisar las estrategias con el objetivo de potenciar aquellas palancas que permitan mitigar el impacto de estas decisiones y generar rentabilidad.

Y entre esas palancas, la digitalización ocupa un lugar prioritario. La encuesta pone de manifiesto que las empresas van a seguir avanzando en un proceso en el que la inteligencia artificial está adquiriendo un

papel central. Si en la pasada edición los empresarios y directivos que habían invertido en IA o preveían hacerlo en los siguientes 12 meses representaban el 54% de la muestra, este año suponen el 85%.

Sin embargo, como hemos recalcado en anteriores ediciones de Perspectivas España, la capacidad transformadora de la tecnología solo se materializa si los trabajadores cuentan con las capacidades y competencias adecuadas. Y, a este respecto, cabe destacar que la valoración que hacen los empresarios y directivos de las capacidades digitales de sus plantillas cae con respecto a la edición anterior, un resultado que pone de manifiesto que, conforme la digitalización avanza, el reto del talento se complica. En consecuencia, este desafío será de nuevo una prioridad en las estrategias y planes de inversión en 2025 en su doble dimensión, tanto desde la perspectiva de la atracción y fidelización de los mejores profesionales como de la formación de las plantillas.

Sin duda, la capacitación de los equipos será también clave para prevenir y mitigar los riesgos que traen consigo la IA y otros avances tecnológicos que, además, se ven incrementados en un entorno geopolítico incierto como el actual. La ciberseguridad será una de las áreas en la que los líderes empresariales pondrán el foco en este ejercicio.

En definitiva, los empresarios y directivos españoles confían en crecer a través de la transformación y el talento, sin perder de vista el impacto que pueden tener en esas previsiones un contexto geopolítico que se complica. En KPMG tomamos nota de las prioridades de nuestro tejido productivo y, cómo no, permanecemos atentos al entorno, para acompañarle en el camino al crecimiento. Este informe es un buen ejemplo.

Juanjo Cano

Presidente de KPMG en España





Prólogo

Un marco estable para la empresa

Esta nueva edición del informe *Perspectivas España*, que publicamos KPMG y CEOE, vuelve a tomar el pulso al tejido empresarial español y ofrece una radiografía precisa de cómo perciben las empresas el momento actual, de sus expectativas para los próximos meses y de las estrategias que van a impulsar para afrontar los retos que tienen por delante.

A nivel global, este 2025 arranca de manera similar a como lo hizo el año pasado: en un entorno marcado por la inestabilidad, los cambios y las tensiones geopolíticas, con dos conflictos bélicos (la guerra en Ucrania provocada por la invasión de Rusia y los enfrentamientos en Oriente Próximo) que trascienden fronteras y que alimentan esa volatilidad.

Si bien, este año arranca con un elemento disruptivo más: una nueva Administración en Estados Unidos que, en sus primeros compases, está añadiendo más incertidumbre con decisiones políticas (como el acercamiento a Putin) y económicas (una nueva política de aranceles que ya está generando crecientes tensiones comerciales) que apuntan a un nuevo diseño del orden mundial.

Pese a este contexto, el ejercicio 2024 se cerró con un balance favorable para la economía española, con un crecimiento del 3% de media, significativamente por encima de una Eurozona, que apenas llegó al 0,8%. Las perspectivas para este año, en principio, también son positivas.

Así lo recogen, igualmente, en esta edición del informe los empresarios consultados. Las previsiones económicas reflejan un mayor optimismo que en años anteriores: un 41% de los encuestados considera que la situación económica actual es buena, 15 puntos más que hace un año.

Esto se traduce en una apuesta clara por el crecimiento: 7 de cada 10 empresas esperan

aumentar sus ventas y más de la mitad tienen previsto incrementar sus inversiones.

Como prioridades estratégicas, mantienen en sus hojas de ruta la digitalización y el talento, que serán también objetivos prioritarios de inversión y que se perciben como dos de los principales desafíos que tienen que superar pero, también, como palancas para seguir creciendo.

En todo caso, el optimismo de cara al futuro más inmediato no debe ocultar las debilidades estructurales y los riesgos que condicionan las perspectivas para este 2025. Tampoco que la situación no es igual en todos los sectores y que las dificultades, en general, son mayores en el caso de las pymes, las empresas de menor tamaño.

Como ya comenté hace un año, en CEOE nos sigue preocupando que la inversión empresarial apenas crezca y siga por debajo de los niveles prepandemia. Y nos preocupa porque la inversión es clave para poder seguir creciendo y para garantizar mejoras de competitividad.

Pero para que nuestras empresas inviertan se necesita confianza, un entorno que favorezca la seguridad jurídica y regulatoria, sin cargas fiscales elevadas y cambiantes y sin costes laborales crecientes. Y así también lo trasladan los empresarios consultados en este informe.

En definitiva, si queremos seguir creciendo de manera sostenida y robusta y hacer frente a los retos que plantean la digitalización y la descarbonización de la economía, necesitamos un marco que favorezca la actividad empresarial, que permita que el sector privado pueda desarrollar todo su potencial para generar riqueza, crear empleo y ganar en competitividad.

Antonio Garamendi
Presidente de CEOE



Escenario económico



En 2024, España creció por encima de las previsiones y a un ritmo más acelerado que sus socios europeos. La acción de los fondos europeos, junto con los resultados del sector turismo, con cifras récord de viajeros, y la integración en el mercado laboral de los inmigrantes estimularon el buen desempeño de la economía española. Aunque más moderadas que en 2024, las perspectivas para 2025 también son positivas, tanto en términos de PIB como de empleo. No obstante, la incertidumbre política nacional, el exceso de deuda pública, el raquítico crecimiento europeo o el incremento de las tensiones geopolíticas (y su impacto en el comercio internacional) se mantienen como focos de inestabilidad.

Previsiones económicas para España en 2025

	PIB (Crecimiento en %)	Tasa de desempleo	Déficit (sobre PIB)	Inflación	Deuda Pública (Peso sobre PIB)
	2,5%	10,8%	2,9%	2,1%	102,6%
	2,3%	11%	2,6%	2,2%	101,3%
	2,3%	11,2%	2,8%	1,9%	100,7%
	2,3%	10,9%	2,5%	2,1%	102,8%

1 Proyecciones macroeconómicas correspondientes a diciembre 2024.
2 Proyecciones de noviembre 2024.
3 Proyecciones de PIB de enero 2025. En el resto de magnitudes de esta fila, proyecciones de octubre de 2024.
4 Previsiones publicadas en diciembre 2024.

A medida que el 2024 avanzaba, el buen desempeño que estaba experimentando la economía española obligó a los principales organismos económicos nacionales e internacionales a revisar sus previsiones. Finalmente, España cerró el pasado ejercicio con un crecimiento del PIB del 3,2%, cinco décimas superior al experimentado en 2023 y muy por encima de sus socios europeos.

Aparte del efecto dinamizador de los fondos procedentes del programa Next Generation EU, dos factores han impulsado estos resultados: el turismo y la inmigración. España registró en 2024 un nuevo récord de visitantes extranjeros (más de 94 millones) que, además, incrementaron su gasto un 16%. Por su parte, la llegada de inmigrantes y su integración en el mercado laboral han compensado los efectos del envejecimiento de la población española: desde 2019 el número de españoles en edad de trabajar se ha reducido en 930 mil personas.

Las positivas cifras económicas han venido acompañadas, además, de un buen comportamiento del empleo: la tasa de paro se situó en el 10,61% a cierre de año, mientras que el número de cotizantes en la Seguridad Social superó los 21,3 millones.

Las previsiones para 2025 apuntan a que la economía española mantendrá esta evolución positiva, aunque con un crecimiento más moderado. En sus últimas previsiones, publicadas el pasado mes de febrero,

el Fondo Monetario Internacional anticipa que el PIB español crecerá un 2,3% en este ejercicio. Por su parte, el Banco de España sitúa ese incremento en el 2,5%. De cumplirse estas perspectivas, España volvería a ser la economía europea con mejor desempeño.

Esa previsión tiene una doble lectura y es que el raquítico crecimiento que están experimentando las grandes economías europeas supone una amenaza para la española, y más teniendo en cuenta el complejo panorama geopolítico que se ha comenzado a dibujar tras el resultado de las últimas elecciones en Estados Unidos.

En el ámbito económico, los aranceles impuestos por la nueva administración estadounidense pueden desembocar en una guerra comercial global, que podría comprometer aún más el crecimiento en los países de la Eurozona. Y en el plano geoestratégico, la postura del gobierno de Estados Unidos con respecto al conflicto de Ucrania está poniendo de manifiesto la debilidad de la política exterior del bloque europeo en un entorno global que evoluciona hacia la multipolaridad.

Esta situación podría incrementar la urgencia para adoptar la hoja de ruta propuesta en el denominado informe Draghi, que se publicó el pasado mes de septiembre. Este documento recoge una serie de



recomendaciones para que la Unión Europea gane competitividad y autonomía estratégica, a través del desarrollo de un mercado de capitales propio y de la reindustrialización, con especial foco en la tecnología, la energía y la defensa, entre otras medidas.

De hecho, la Comisión Europea ha presentado recientemente la 'Brújula de Competitividad', un documento que pretende ser la hoja de ruta con la que cumplir los objetivos marcados en el informe Draghi. Para ello, la Brújula orienta el trabajo de la Comisión de cara a los próximos años sobre la base de tres pilares: subsanar el desfase de la innovación europea respecto a sus principales competidores, vincular la descarbonización y la competitividad y reducir la dependencia e incrementar la seguridad de la UE.

Además de este desafío compartido con sus socios europeos, dentro de sus fronteras, la economía española también se enfrenta a retos serios. El actual arco parlamentario, muy fragmentado y polarizado, complica los grandes acuerdos necesarios para la transformación del tejido productivo nacional y podría ralentizar la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre que exige agilidad.

Precisamente esos grandes acuerdos ayudarían a solventar una de las tareas pendientes de la economía española, la productividad, que se ve lastrada por la falta de competencias y capacidades profesionales y

el menor tamaño de las empresas. Hay que recordar que más del 99% de las empresas españolas son pymes. Como pone de manifiesto Cepyme en el *Informe sobre crecimiento empresarial 2024*, este perfil de compañías presenta una esperanza de vida más reducida y se enfrenta a mayores obstáculos para acceder a la financiación, aprovechar las economías de escala, innovar o atraer y fidelizar el talento que necesitan.

Otra variable que podría generar inestabilidad en la economía española es la deuda pública. De acuerdo con los últimos datos del Banco de España, publicados en febrero, la deuda de las Administraciones Públicas se redujo 3,3 puntos porcentuales en 2024, hasta situarse en el 101,8% del PIB. Sin embargo, tal y como advertía este organismo en su último *Informe de Estabilidad Financiera*, de no tomarse medidas de ajuste, es previsible que esta tendencia a la baja se agote en los próximos años por el fuerte componente estructural del déficit español y la presión de los gastos ligados al envejecimiento de la población y a la transformación digital y sostenible, entre otros.

Por tanto, 2025 se dibuja en principio como un año positivo para la economía española, pero no exento de riesgos tanto internos (incertidumbre política, productividad o deuda pública) como externos (tensiones geopolíticas).





Perspectivas económicas y empresariales



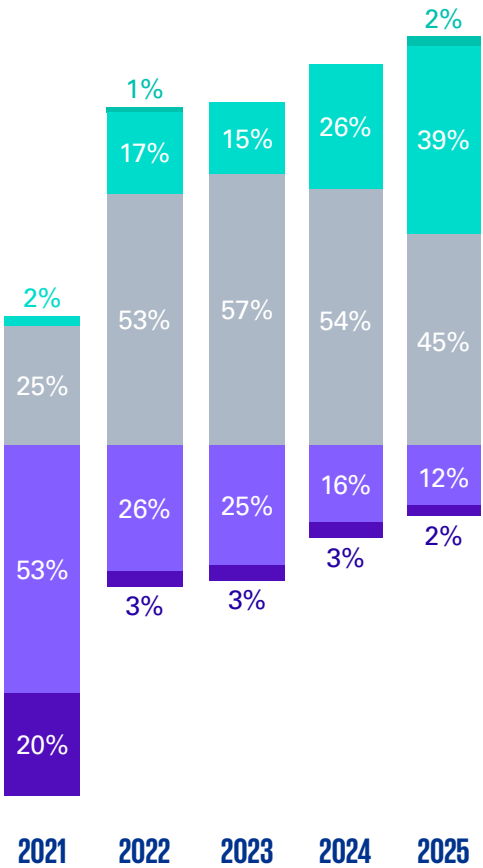
España lideró el crecimiento económico en la Unión Europea en 2024 y las previsiones para 2025, aunque apuntan a una cierta ralentización, también son optimistas. Esta tendencia se refleja en la opinión de los empresarios y directivos sobre la situación actual de la economía española y su evolución en los próximos 12 meses, más positiva que en la pasada edición de Perspectivas España. En lo que respecta al desempeño de sus empresas, los encuestados confían en que 2025 será un buen ejercicio, en el que una amplia mayoría prevé aumentar sus ventas.

En 2024, la economía española creció un 3,2%, una cifra que se situó tres décimas por encima de las previsiones del propio Gobierno y superó significativamente al crecimiento registrado en las principales economías de la zona euro. En este contexto, la valoración de los empresarios y directivos que han participado en la encuesta Perspectivas España 2025 sobre la situación actual de la economía española mejora con respecto a la pasada edición. El porcentaje de aquellos que tienen una opinión positiva aumenta del 26% al 41%. No obstante, aquellos que califican como 'regular' a la actual coyuntura económica siguen siendo mayoría, 45% (aunque esta cifra es 11 puntos porcentuales inferior a la del año pasado).

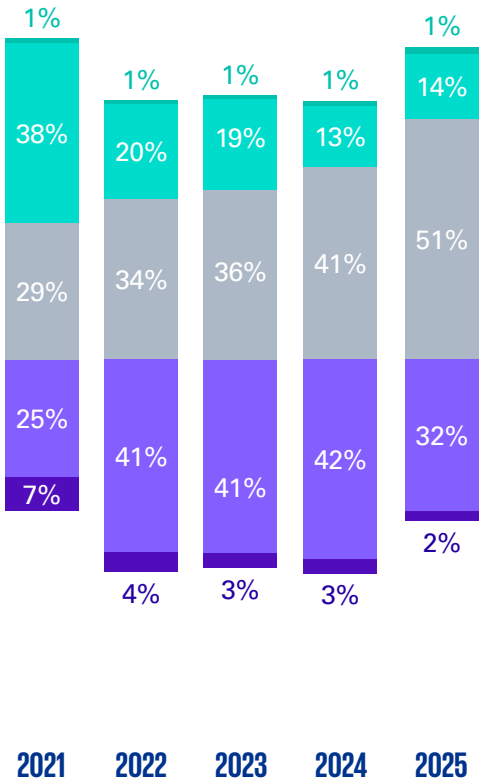
Las previsiones para los próximos 12 meses son más cautas, aunque también más positivas que en 2024. Si en la pasada edición la mayoría de los encuestados preveía un empeoramiento de la economía española, este año más de la mitad (51%) cree que no experimentará cambios significativos. De hecho, el pesimismo se reduce: el porcentaje de aquellos que optan por una evolución negativa de la economía nacional pasa del 45% de 2024 al 34% de esta edición.

Situación actual y perspectivas para los próximos 12 meses de la economía española

Situación actual de la economía española



Perspectivas para los próximos 12 meses



- Situación actual

 - Muy mala
 - Mala
 - Regular
 - Buena
 - Excelente
- Próximos 12 meses

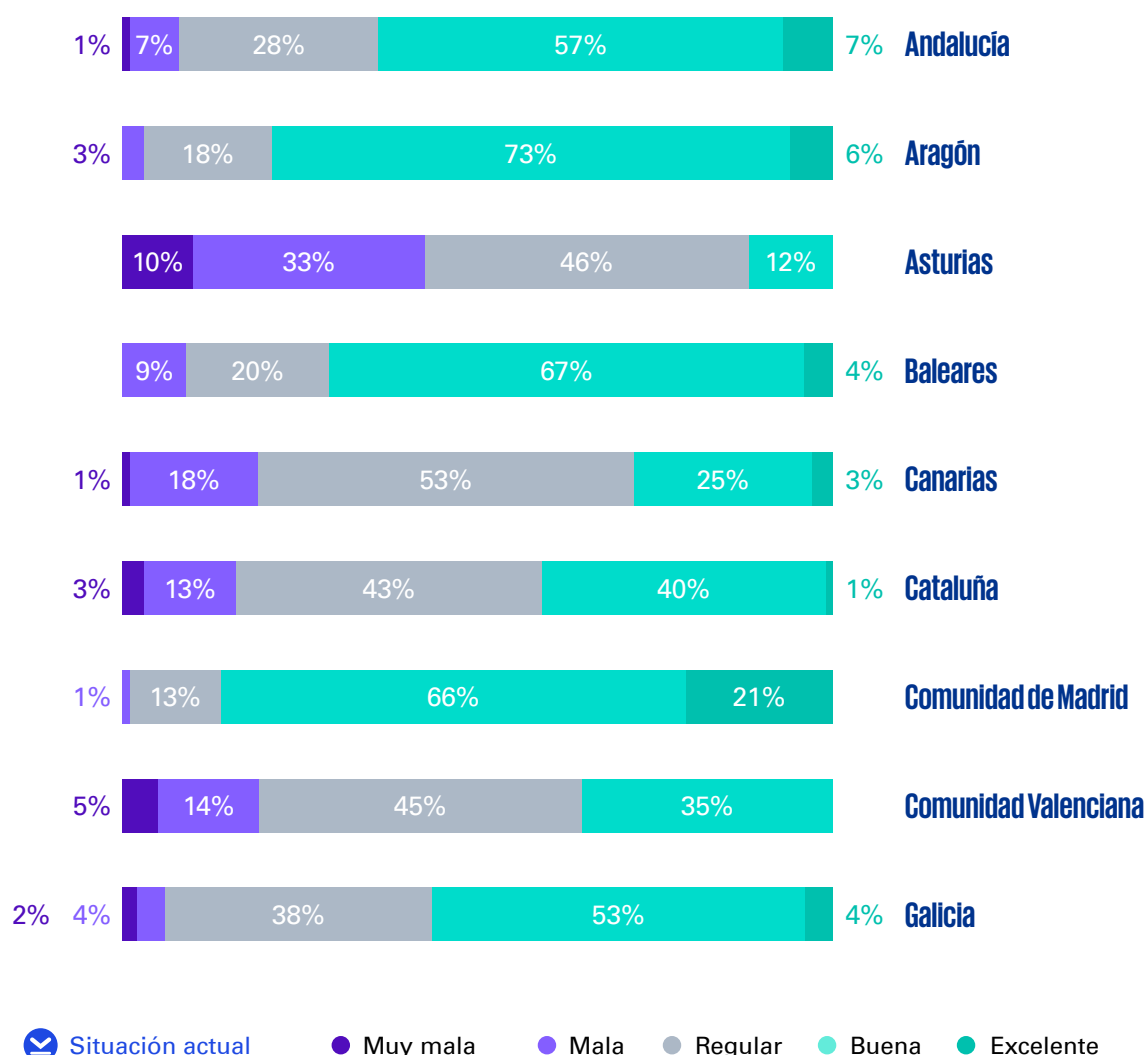
 - Mucho peor
 - Peor
 - Igual
 - Mejor
 - Mucho mejor

En lo que respecta a la economía regional, la valoración y previsiones de los empresarios, aunque con excepciones, son más positivas que las que expresan sobre la economía española. Entre las comunidades analizadas⁵ en este informe, los empresarios y directivos de la Comunidad de Madrid, Aragón y Baleares son los que tienen una opinión

más positiva sobre la situación actual de la economía de sus regiones, mientras que los de Asturias y la Comunidad Valenciana son los más comedidos. En las previsiones a 12 meses, ocurre algo similar: si los encuestados de Aragón, Comunidad de Madrid y Baleares son los más optimistas, los de Asturias y la Comunidad Valenciana son los más cautos.

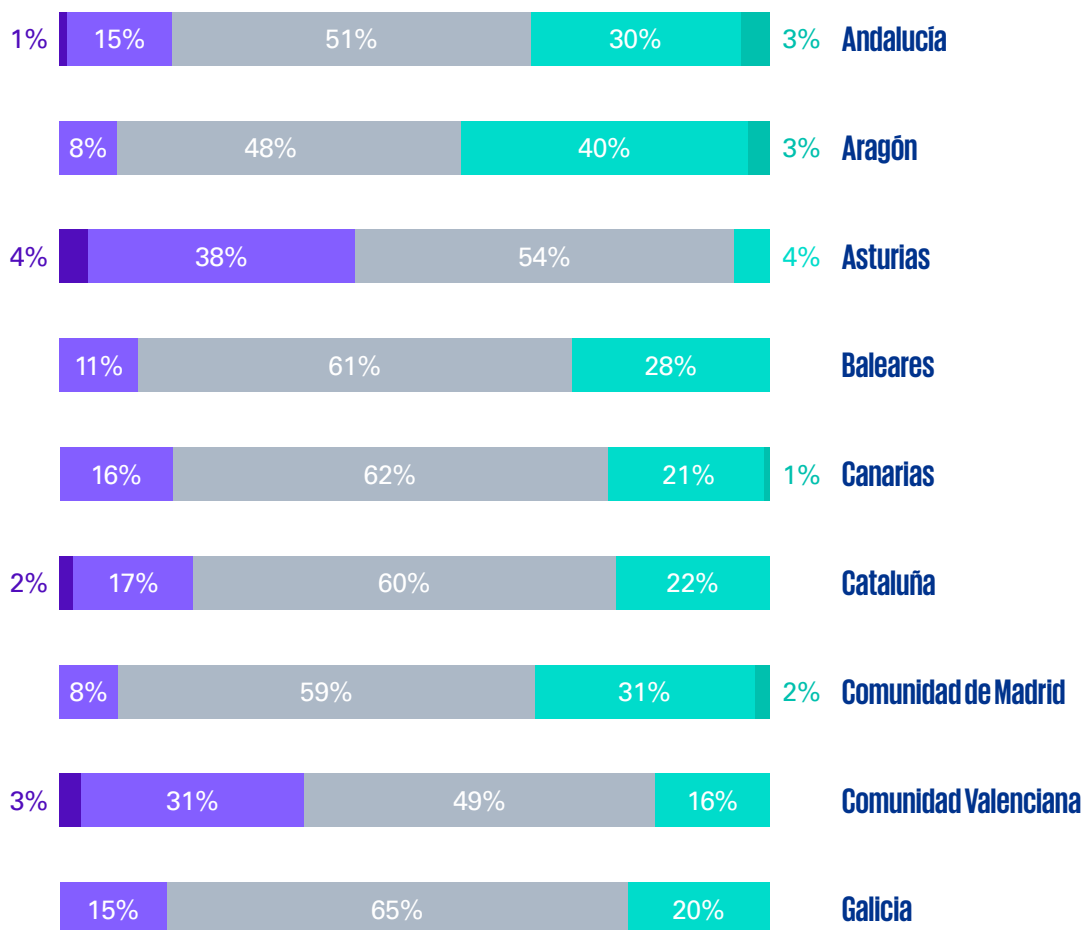
Situación actual y perspectivas para los próximos 12 meses de la economía regional

📉 Situación actual de la economía regional



⁵ Se han analizado con mayor detalle aquellas comunidades autónomas en las que se ha logrado alcanzar una muestra representativa en la encuesta Perspectivas España 2025, en función de su contribución al PIB nacional. Estas comunidades autónomas son: Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Canarias, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Galicia.

> Perspectivas para los próximos 12 meses



> Próximos 12 meses ● Mucho peor ● Peor ● Igual ● Mejor ● Mucho mejor

"A pesar de la volatilidad en los mercados internacionales y la creciente complejidad regulatoria, el sector bancario sigue fortaleciendo su crecimiento y resiliencia, con unos niveles de capital y beneficios muy destacables. Este avance se debe, entre otras razones, a la integración de prácticas sostenibles y al desarrollo de la innovación, factores ambos esenciales para optimizar tanto las operaciones como los servicios. No olvidemos, además, que los empresarios y directivos del sector son plenamente conscientes de la necesidad de reforzar la seguridad, el tratamiento y la protección de los datos (los propios y los de sus clientes y proveedores), considerándolos prioridades ineludibles para su desarrollo. En paralelo, también están poniendo foco en el diseño de soluciones personalizadas que no solo agregan valor a los clientes, sino que, además, dichas soluciones, deben adaptarse de manera ágil a un cambio de paradigma en el sector de pagos, donde la digitalización y la innovación están redefiniendo el panorama de la industria."



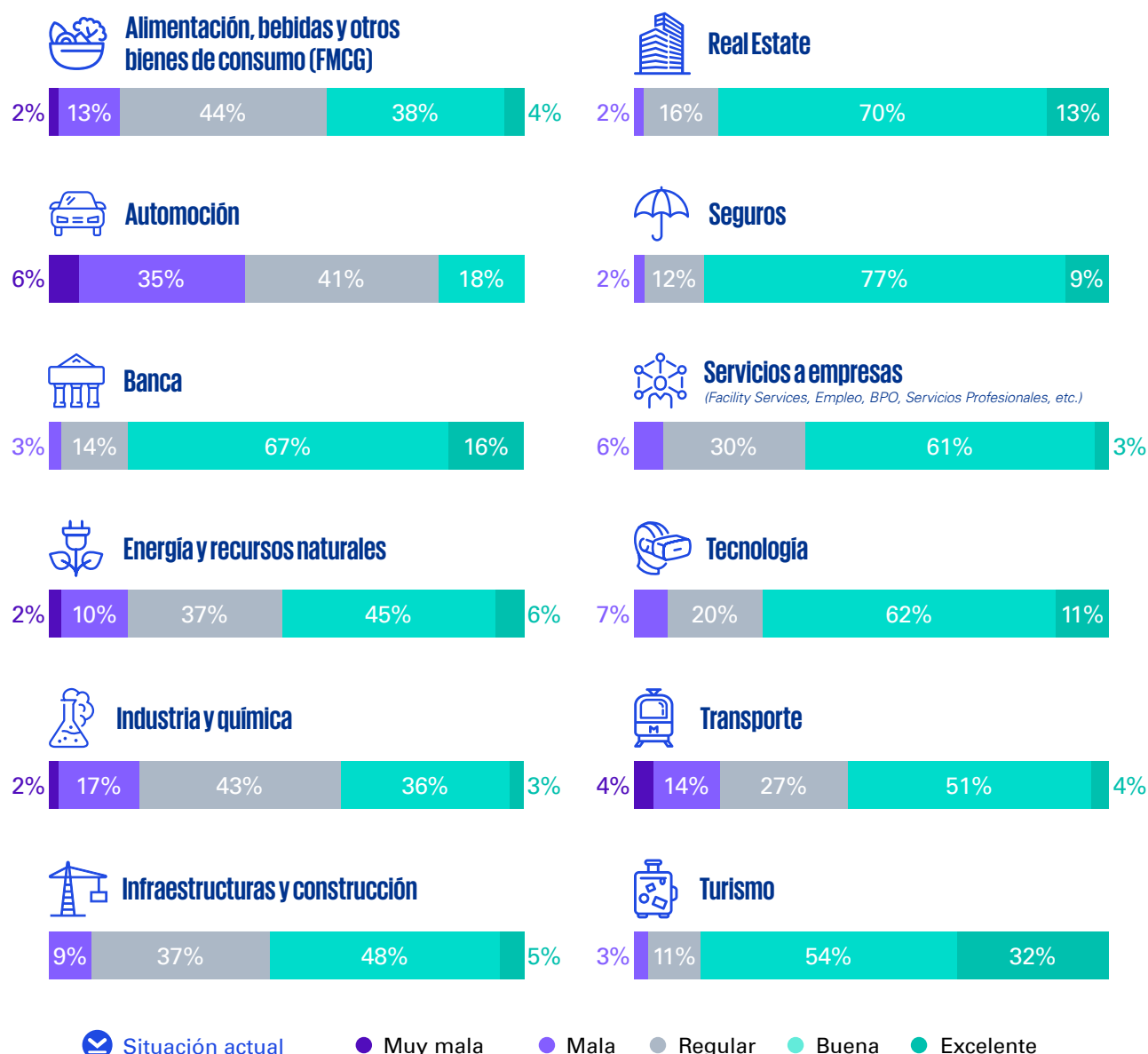
Gonzalo Ruiz-Garma
Socio responsable de FS Consulting de KPMG en España

Las diferencias se acentúan cuando los empresarios y directivos valoran la situación actual y la evolución en los próximos 12 meses de su sector⁶. Y es que factores como las tensiones geopolíticas, la evolución de los precios de las materias primas y la energía, la escasez de talento, o el ritmo al que avanzan la transformación digital y la transición sostenible impactan de forma diversa (y con diferentes efectos) en las distintas industrias.

De este modo, mientras más del 80% de los encuestados de Seguros, Turismo, Banca y Real Estate afirman que la situación actual de su sector es buena o excelente, en Automoción ese porcentaje es inferior al 20%. En sus previsiones a 12 meses, los empresarios no contemplan cambios significativos en la marcha de su sector, es decir, esperan que tengan un desempeño similar al del último ejercicio (sea este bueno o malo).

Situación actual y perspectivas para los próximos 12 meses del sector

Situación actual de su sector



⁶ Se han analizado con mayor detalle aquellos sectores en los que se ha logrado alcanzar una muestra representativa en la encuesta Perspectivas España 2025. Estos sectores son: Alimentación, bebidas y otros bienes de consumo, Automoción, Banca, Energía y recursos naturales, Industria y química, Infraestructuras y construcción, Real Estate, Seguros, Servicios a empresas, Tecnología, Transporte y Turismo.

> Perspectivas para los próximos 12 meses



Alimentación, bebidas y otros bienes de consumo (FMCG)



Real Estate



Automoción



Seguros



Banca



Servicios a empresas

(Facility Services, Empleo, BPO, Servicios Profesionales, etc.)



Energía y recursos naturales



Tecnología



Industria y química



Transporte



Infraestructuras y construcción



Turismo



Próximos 12 meses

● Mucho peor

● Peor

● Igual

● Mejor

● Mucho mejor

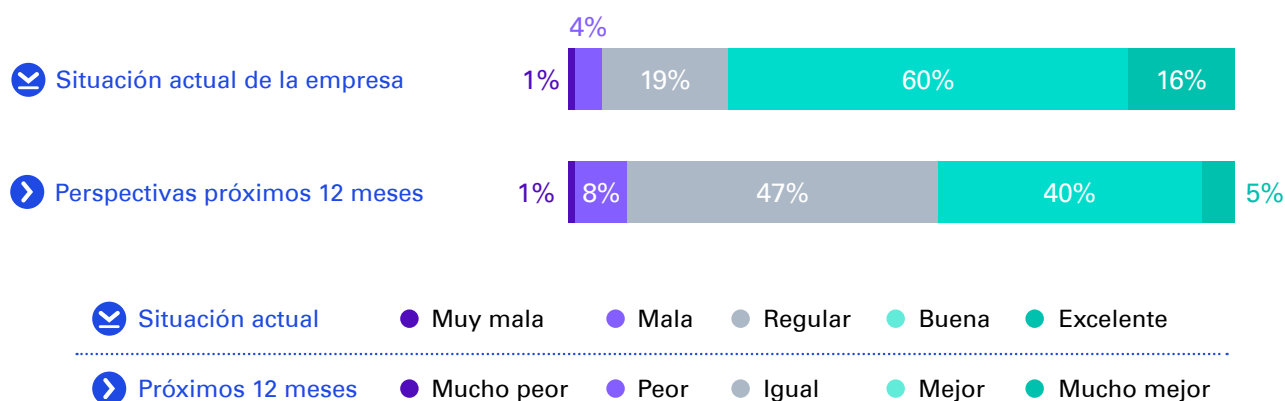
Como ocurría en ediciones anteriores, el ámbito en el que los encuestados en Perspectivas España 2025 se muestran más optimistas es el de sus compañías: tres de cada cuatro (76%) califican la situación de sus organizaciones como buena o excelente y un 45% espera que mejore en 2025.

Por comunidades autónomas, en ocho de las nueve analizadas, al menos el 70% de los encuestados afirma que la situación de su empresa es buena o excelente. La única excepción es Canarias, si bien el porcentaje de aquellos que comparten la buena salud de sus compañías sigue siendo ampliamente mayoritario (64%). Además, en seis comunidades la

mayoría de los encuestados confía en que la situación de sus organizaciones mejorará en los próximos 12 meses. En Andalucía, Asturias y Canarias no prevén cambios significativos.

En la comparativa sectorial, Banca, Turismo, Real Estate y Seguros son también las industrias que registran un mayor porcentaje de encuestados que califican la situación de su organización como buena o excelente. En Servicios a empresas, Turismo, Infraestructuras, Tecnología y Real Estate más de la mitad de los encuestados anticipa que el desempeño de sus organizaciones mejorará en los próximos 12 meses.

Situación actual y perspectivas para los próximos 12 meses de las empresas



“En un complejo panorama internacional, marcado por una cambiante geopolítica, nuevas presiones comerciales, mayores retos defensivos o tecnológicos, mantener la flexibilidad y competitividad empresarial se vuelve un objetivo prioritario. La clave para mantenerse resiliente en estos tiempos y al mismo tiempo aprovechar las grandes oportunidades que siempre aparecen en momentos de grandes cambios es apostar decididamente por impulsar la transformación digital, eficientar los modelos de negocios y capacitar a los empleados para que prosperen en los nuevos procesos de trabajo. Tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, especialmente la IA generativa, emergen como catalizadores clave para optimizar procesos, reducir costes y mejorar la toma de decisiones estratégicas, impulsando así la competitividad y la eficiencia de las empresas”.



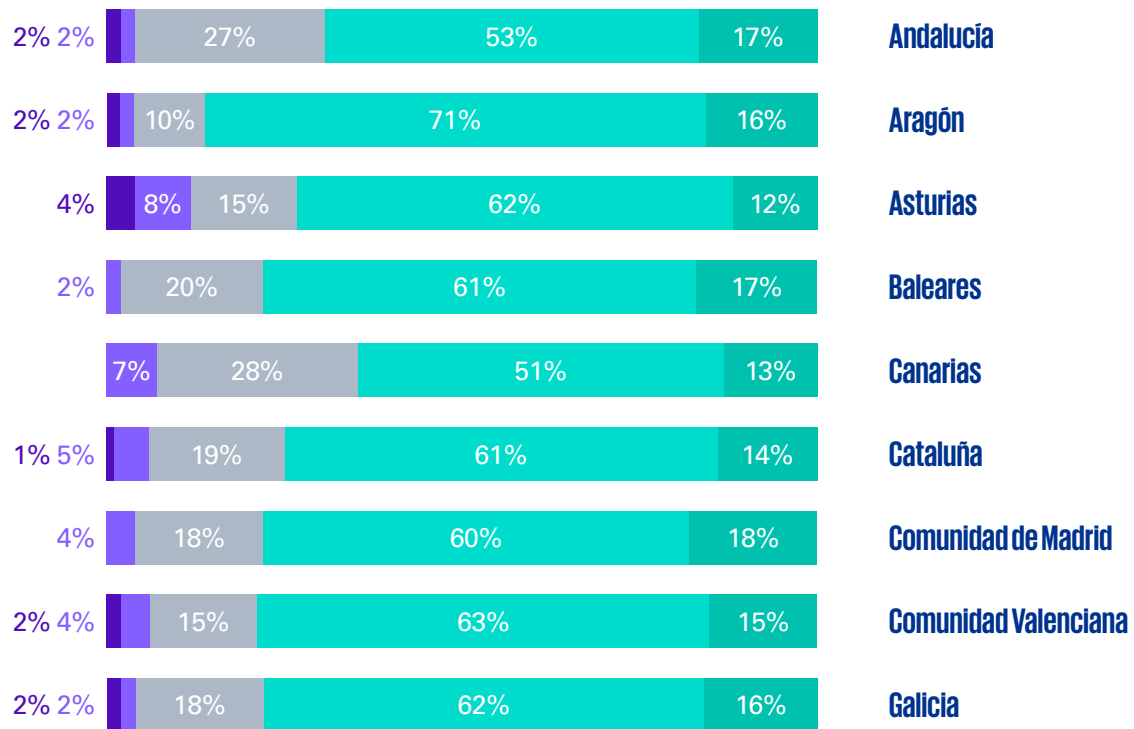
Pablo Bernad

Socio responsable de Consulting Corporates,
Markets & Clients de KPMG en España

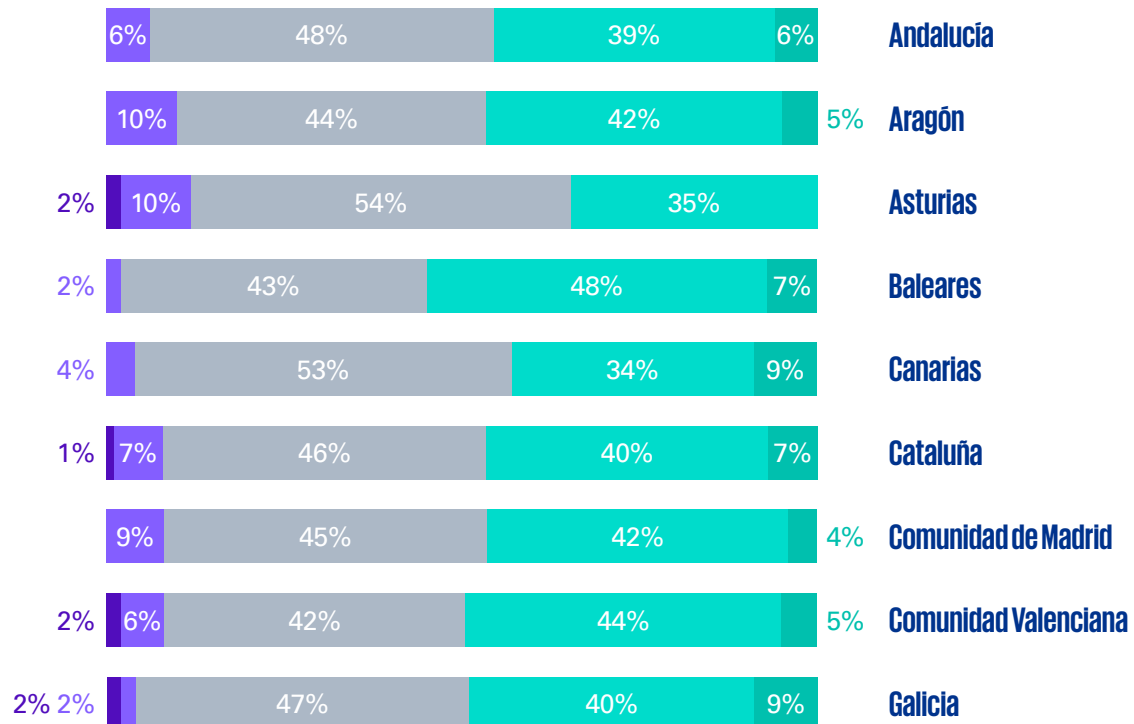
Situación actual y perspectivas para los próximos 12 meses de las empresas:

Desglose por comunidad autónoma

⌵ Situación actual de la empresa

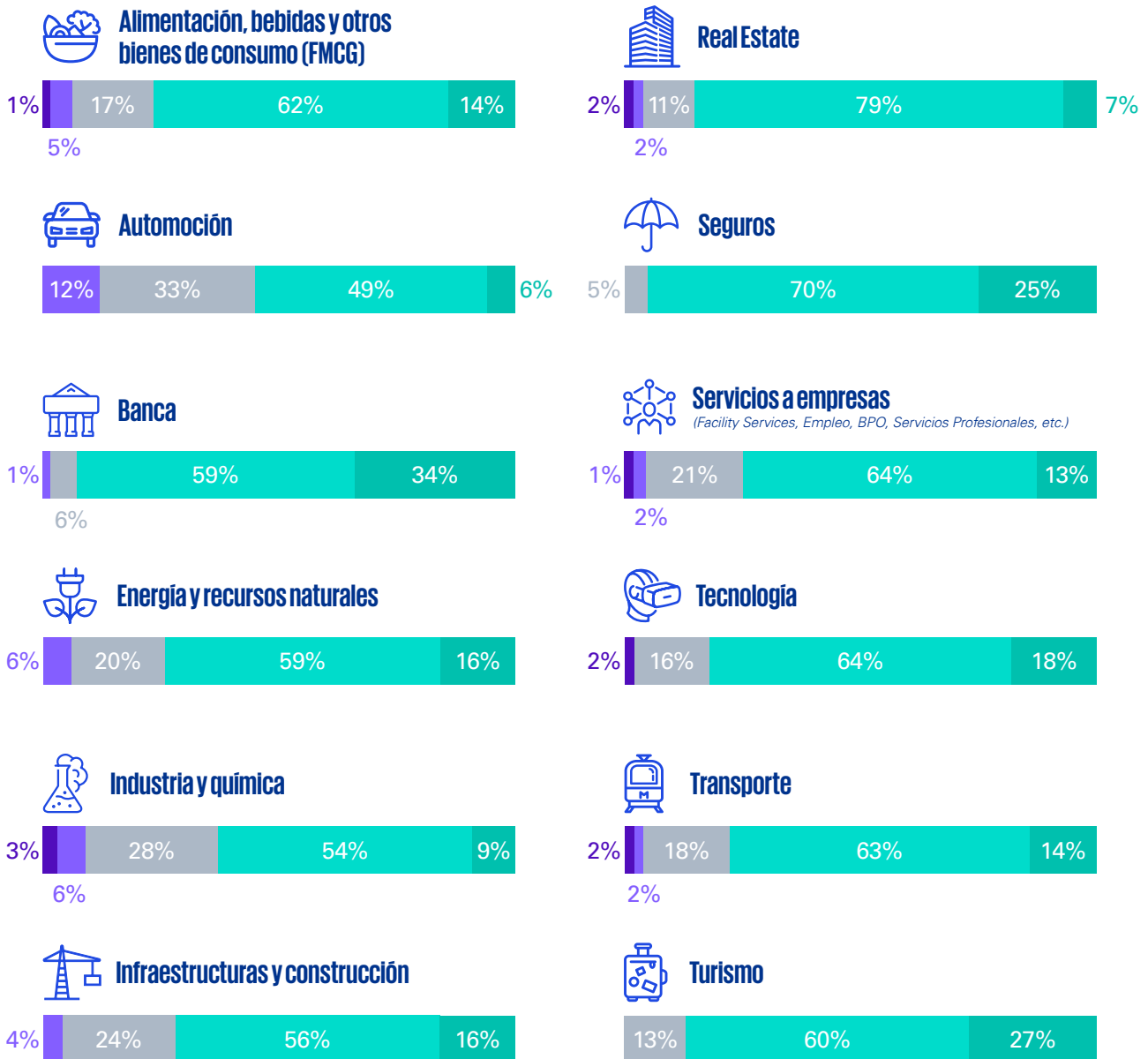


➤ Perspectivas para los próximos 12 meses



Situación actual y perspectivas para los próximos 12 meses de las empresas: Desglose por sectores

📉 Situación actual de la empresa



📉 Situación actual ● Muy mala ● Mala ● Regular ● Buena ● Excelente

➤ Perspectivas para los próximos 12 meses



Alimentación, bebidas y otros bienes de consumo (FMCG)



Real Estate



Automoción



Seguros



Banca



Servicios a empresas

(Facility Services, Empleo, BPO, Servicios Profesionales, etc.)



Energía y recursos naturales



Tecnología



Industria y química



Transporte



Infraestructuras y construcción



Turismo



➤ Próximos 12 meses ● Mucho peor ● Peor ● Igual ● Mejor ● Mucho mejor

Como en anteriores ediciones, este optimismo se refleja en las previsiones de facturación, inversión y empleo. El 71% de los encuestados espera aumentar sus ventas en los próximos 12 meses (mismo porcentaje que en 2024), y un 30% espera hacerlo por encima del 5%. Además, un 53% incrementará sus inversiones (mismo porcentaje que en 2024) y un 42% ampliará sus plantillas.

Baleares, Andalucía y Aragón son las comunidades autónomas analizadas en la que más empresarios y

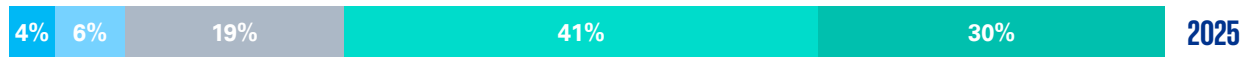
directivos esperan aumentar su facturación, mientras que Galicia, Comunidad de Madrid, Baleares y Aragón registran las mejores previsiones de creación de empleo entre los encuestados en Perspectivas España 2025.

Por sectores, los más optimistas con la evolución de sus ventas en 2025 son los empresarios y directivos de Tecnología, Turismo y Seguros, mientras que los de Tecnología, Infraestructuras, Transporte y Seguros son los que más confían en aumentar sus plantillas.



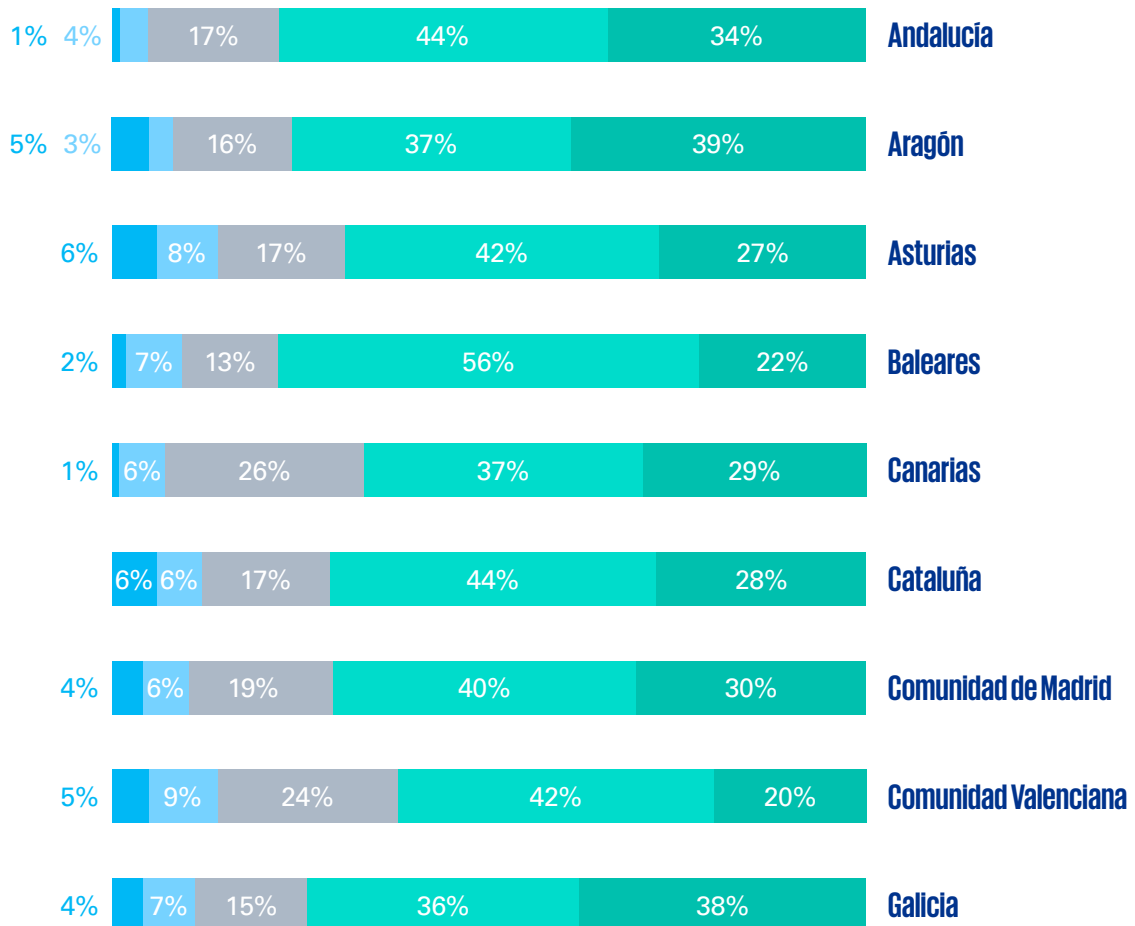
Perspectivas sobre la **facturación** de la empresa en 2025

Total muestra



Perspectivas sobre la facturación de la empresa en 2025:

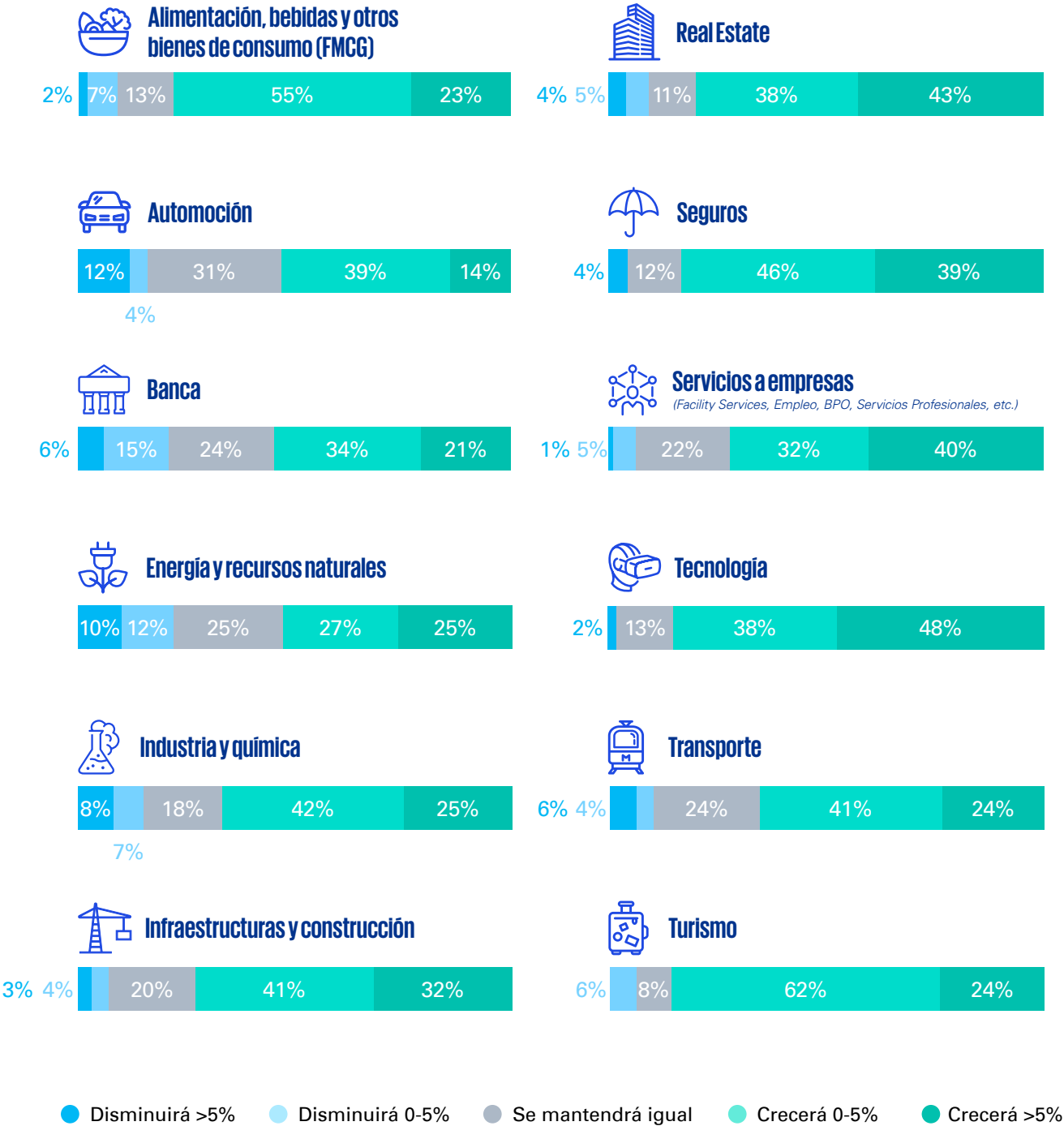
Desglose por comunidad autónoma



● Disminuirá >5%
 ● Disminuirá 0-5%
 ● Se mantendrá igual
 ● Crecerá 0-5%
 ● Crecerá >5%

Perspectivas sobre la facturación de la empresa en 2025:

Desglose por sectores





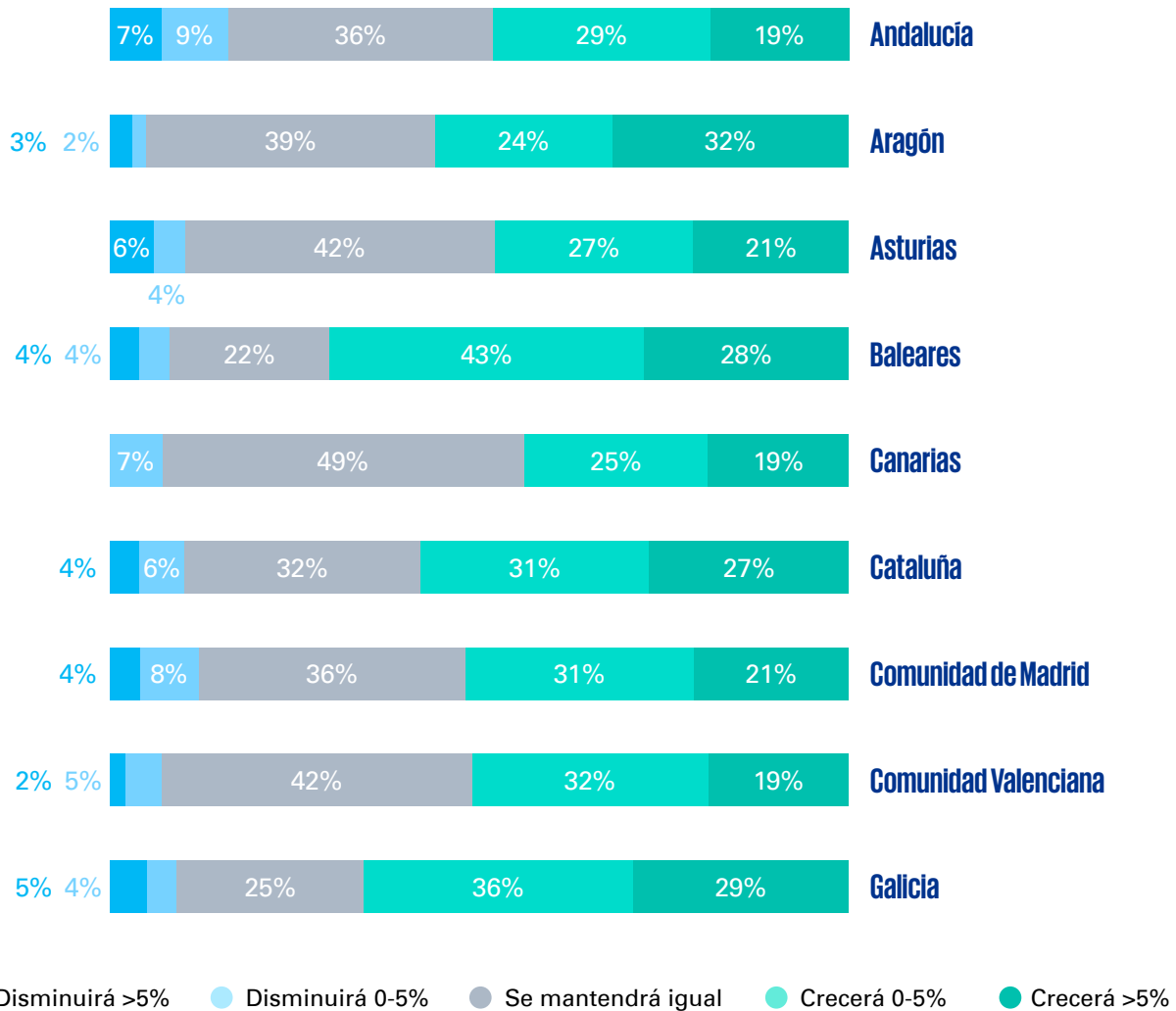
Perspectivas sobre la **inversión** de la empresa en 2025

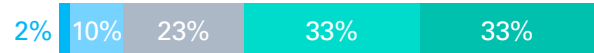
Total muestra



Perspectivas sobre la inversión de la empresa en 2025:

Desglose por comunidad autónoma



Perspectivas sobre la inversión de la empresa en 2025:**Desglose por sectores****Alimentación, bebidas y otros bienes de consumo (FMCG)****Real Estate****Automoción****Seguros****Banca****Servicios a empresas***(Facility Services, Empleo, BPO, Servicios Profesionales, etc.)***Energía y recursos naturales****Tecnología****Industria y química****Transporte****Infraestructuras y construcción****Turismo**

● Disminuirá >5% ● Disminuirá 0-5% ● Se mantendrá igual ● Crecerá 0-5% ● Crecerá >5%



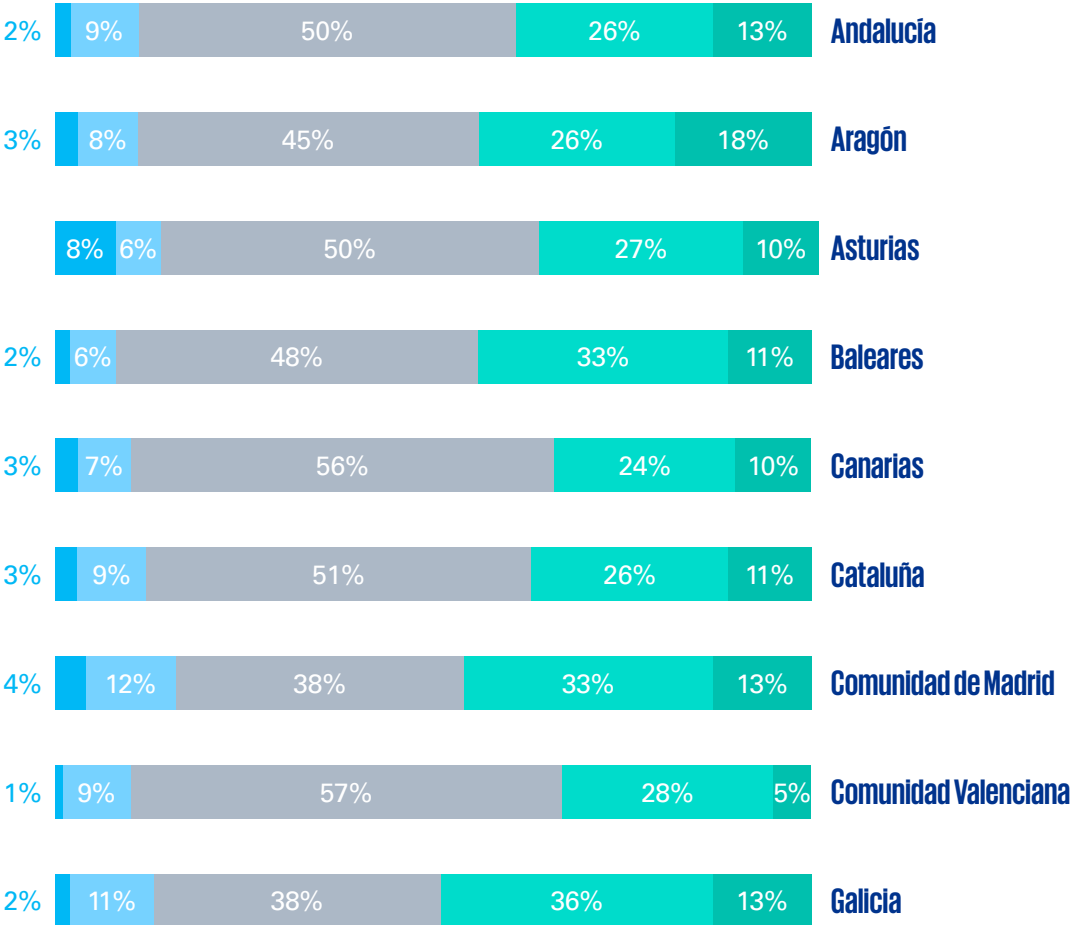
Perspectivas sobre la **plantilla** de la empresa en 2025

Total muestra

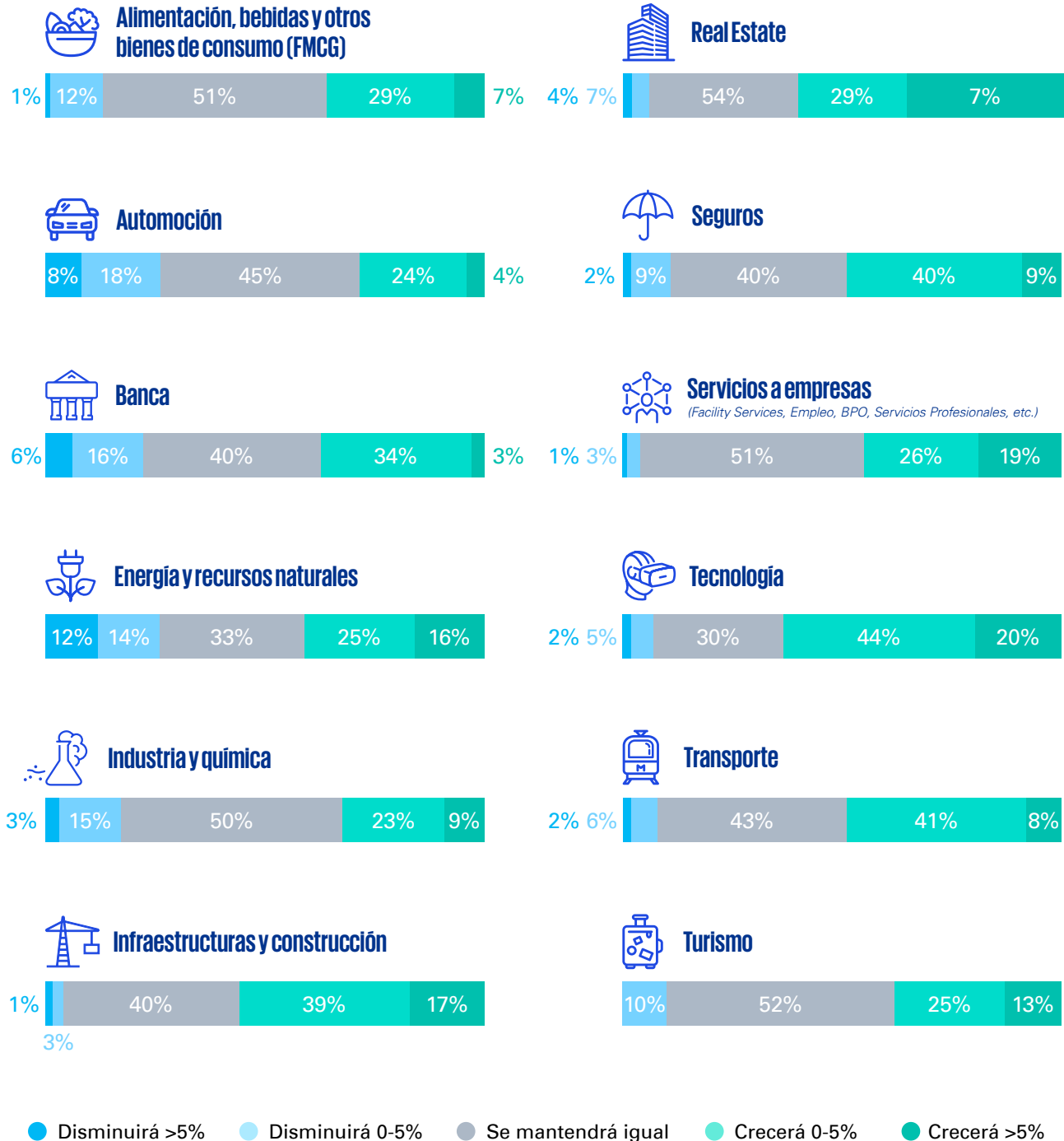


Perspectivas sobre la plantilla de la empresa en 2025:

Desglose por comunidad autónoma



● Disminuirá >5% ● Disminuirá 0-5% ● Se mantendrá igual ● Crecerá 0-5% ● Crecerá >5%

Perspectivas sobre la plantilla de la empresa en 2025:**Desglose por sectores**



Inmaculada Riera
Directora General,
Cámara de Comercio
de España

La vuelta al proteccionismo es una situación no deseable

El ya de por sí incierto panorama geopolítico se está complicando aún más con medidas proteccionistas que podrían tener un impacto profundo en el comercio internacional. ¿Cómo pueden minimizar las empresas españolas con presencia en el exterior ese impacto?

El comercio internacional es uno de los grandes motores del crecimiento mundial, genera un impacto económico y social inestimable, y mejora el bienestar general de los países.

España es un magnífico ejemplo del efecto positivo del comercio exterior en la economía de un país. La apertura que comenzó en los años 60, después de décadas de aislacionismo, culminó con nuestra entrada en la Comunidad Económica Europea en 1986, y se ha traducido en el mayor salto de prosperidad y bienestar social de nuestra historia. Y aun en épocas de crisis, como la financiera o sanitaria, el sector exterior ha sido determinante en la reactivación y una oportunidad de recuperación para el tejido empresarial, muy especialmente para las pymes.

Esta sobresaliente trayectoria no se podría haber alcanzado sin un marco de relaciones comerciales y de inversión aperturista y bajo el paraguas de tratados multilaterales. El retorno a políticas proteccionistas, como las que se están viviendo en los últimos años en diversos bloques y países, influiría muy negativamente sobre la confianza de los agentes, retrayendo los flujos de comercio e inversión y, por lo tanto, limitando las posibilidades de crecimiento y progreso de los países.

En los últimos meses, la nueva administración estadounidense está promoviendo el aumento de aranceles a los productos importados, lo que tendría un impacto moderado en las ventas de mercancías que, desde Europa en general, y España en particular, se dirigen al mercado norteamericano. En principio, el efecto directo sería limitado ya que el grueso de las exportaciones españolas se dirige a la UE y resto de Europa (en torno al 73,7% en 2024), mientras que las ventas a Estados Unidos supusieron el 4,7% del total de exportaciones del periodo. No obstante, como se demostró en la primera etapa de Trump como presidente, el impacto sí podría ser importante en sectores con una exposición mayor, como maquinaria y productos eléctricos, productos químicos y farmacéuticos o agroalimentación. A lo que se añadiría, en el caso de extensión de la política proteccionista más allá del ámbito del comercio de bienes, que Estados Unidos es el principal inversor internacional en España, concentrando más de la cuarta parte de los flujos recibidos en los últimos años.

Para minimizar el impacto que un incremento de las tarifas arancelarias pudiera suponer, la primera estrategia de las empresas sería reforzar cadenas de suministro globales, explorar o consolidar relaciones comerciales fuera de Estados Unidos y utilizar la digitalización para acceder a nuevos mercados, como los emergentes (en particular, en Asia, Oriente Medio y América Latina). Además, cabría establecer acuerdos con importadores y distribuidores estadounidenses para renegociar precios, plazos y condiciones, buscando repartir el impacto de los aranceles.

En todo caso, la vuelta al proteccionismo es una situación no deseable, que ha impulsado la reacción de la UE, situándolo en la agenda de sus inminentes prioridades políticas para defender los importantes activos que el libre comercio ha permitido atesorar en términos de bienestar y progreso colectivo.

| A pesar del complejo escenario geopolítico, las perspectivas de internacionalización se mantienen

De acuerdo con las respuestas de los empresarios y directivos que han participado en la encuesta Perspectivas España 2025, las compañías españolas siguen apostando por la internacionalización como vía de crecimiento. Un 43% de los participantes en el sondeo señala que su organización tiene presencia en otros mercados y va a incrementarla este año. A ello se suma un 2% de encuestados que afirma que iniciará su proceso de expansión internacional en este ejercicio. Los sectores que muestran una mayor vocación internacional son Alimentación, bebidas y otros bienes de consumo; Industria; y Tecnología.

Europa, Estados Unidos y Latinoamérica vuelven a ser los mercados prioritarios para las empresas que prevén aumentar su actividad en otros mercados en 2025. Hay que tener en cuenta que el sondeo en el que se basa este informe se llevó a cabo tras las elecciones en Estados Unidos y que, por tanto, los encuestados eran conscientes de la posibilidad de que se incrementasen los aranceles en ese país aunque todavía no se conocían las medidas concretas que finalmente se están llevando a cabo. En los sectores de Turismo y Alimentación, bebidas y otros bienes de consumo, Estados Unidos es el mercado objetivo más común entre aquellos encuestados que van a impulsar su internacionalización.

Perspectivas de internacionalización para 2025



Mercados prioritarios para las empresas que van a impulsar su internacionalización en 2025

(Porcentajes sobre aquellos encuestados cuyas empresas van a iniciar o ampliar su actividad en otros mercados)





Estrategia empresarial



La prioridad para las empresas españolas en 2025 será mejorar la rentabilidad, un objetivo que pasa por optimizar procesos y operaciones. Los empresarios y directivos son conscientes del papel fundamental que desempeñan en esa labor la transformación digital y el talento, por lo que les conceden un puesto destacado en sus estrategias de inversión en este ejercicio.

Aunque se muestran optimistas sobre la evolución de sus organizaciones en este ejercicio, los encuestados advierten: para que las previsiones de crecimiento se materialicen es necesario contar con un marco regulatorio estable, que genere confianza en los mercados y favorezca la inversión.

| Transformación digital y talento, oportunidad y reto

Los empresarios y directivos que han participado en la encuesta *Perspectivas España 2025* lo tienen claro: la mejora de la rentabilidad y la expansión, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, serán sus prioridades estratégicas para 2025. Pocos se sorprenderán de este resultado: el objetivo de toda empresa es crecer y ello requiere ganar cuota de mercado y maximizar la estructura de costes.

Para ello las empresas necesitan dotarse de aquellas herramientas que les permitan tanto impulsar la eficiencia de sus procesos y operaciones como desarrollar una oferta de productos y servicios diferencial para sus potenciales clientes. Y, cómo no, de aquellos profesionales que sepan transformar el potencial de esas herramientas en valor para la compañía.

Por esa razón, en las últimas ediciones de *Perspectivas España*, los empresarios y directivos han concedido a la transformación digital y el talento un lugar destacado en sus agendas corporativas. Un 38% de los encuestados sitúa la digitalización

como una prioridad estratégica para los próximos 12 meses y un 31% hace lo mismo con la atracción y fidelización del talento.

De hecho, ambos aspectos copan en buena medida los planes de inversión. Y en el caso del talento, en su doble dimensión, tanto desde el punto de la atracción y fidelización, como del desarrollo de capacidades y competencias entre los empleados.

Por encima de las tendencias que se produzcan en el mercado, no hay que olvidar que el objetivo de toda inversión debe ser generar valor. A tenor de sus respuestas, los empresarios y directivos que han participado en *Perspectivas España* son conscientes de ello: tres de cada cuatro (74%) aseguran que su compañía ha identificado las áreas en las que la transformación digital aporta mayor valor y un porcentaje similar (76%) afirma que sus organizaciones tienen claro cuáles son las capacidades y habilidades profesionales que precisan para alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Prioridades estratégicas para los próximos 12 meses

Mejora de la rentabilidad



Expansión y **crecimiento** en el mercado español



Transformación digital estratégica y adopción de nuevas tecnologías como la **IA generativa**



Atracción y fidelización del **talento**



Expansión y **crecimiento** internacional



“En la actualidad, todos los sectores y empresas se enfrentan a los desafíos y oportunidades que trae la disrupción digital. No avanzar en esta dirección conlleva un alto riesgo de quedarse rezagado y perder competitividad. Esto no solo afecta a la capacidad de desarrollar nuevos modelos de negocio, productos o servicios que permitan diferenciarse de la competencia y generar nuevas fuentes de ingresos, sino también a la mejora de la eficiencia y productividad, que aceleran la automatización y digitalización de procesos”.



Belén Díaz

Socia responsable de Corporate Services Transformation de KPMG en España





Veit Stutz
CEO de Allianz Seguros

Tecnología y cercanía, la clave de la experiencia del cliente

La Experiencia de Cliente supone actualmente una de las principales herramientas diferenciadoras y motor de éxito de las compañías. En los últimos años, la velocidad de este cambio no ha hecho más que acelerarse, y las expectativas de los clientes no han ido a la zaga. La tecnología asimismo pone a disposición actualmente capacidades extraordinarias, aceleradas con la llegada de la IA Generativa. ¿Qué estrategia está siguiendo Allianz en el ámbito de la experiencia de cliente para consolidarse como la mejor compañía de seguros para a sus clientes?

Ocho de cada diez consumidores han abandonado una compañía tras una mala experiencia independientemente del sector, según un estudio de Ovum. Es un dato revelador y aún más relevante en el sector asegurador, donde los momentos de la verdad son pocos, pero críticos: un accidente de coche, una fuga de agua, una prueba médica urgente o la pérdida de un ser querido. Somos un sector en el que ofrecer seguridad y rapidez es esencial. No solo protegemos bienes, protegemos futuros.

Por eso, en Allianz España nos hemos propuesto revisar por completo la experiencia del cliente. Queremos sorprender positivamente a nuestros clientes. Trabajamos continuamente para integrar nuevas tecnologías en nuestros procesos, pero el contacto directo con el cliente sigue siendo crucial para nosotros.

Desde el primer contacto, trabajamos para generar confianza. Como en nuestra campaña "Allianz y a vivir", que anima a tomar decisiones valientes con la seguridad de estar respaldado por la mayor aseguradora de Europa. Pero no nos quedamos en el mensaje: lo respaldamos con hechos, como el pago de siniestros en 48 horas.

Más allá de la contratación, la clave está en la acción proactiva. Mediante la tecnología, podemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes. Allianz es la única aseguradora en España que contacta a sus clientes cuando detectamos que su vivienda puede haber estado cerca de un incendio. Otro ejemplo de cómo nos ayuda la tecnología en la experiencia del cliente fue la DANA de Valencia, cuando enviamos más de 50.000 alertas preventivas el día anterior a la catástrofe.

Este enfoque es posible también gracias a las nuevas tecnologías. El 95% de las llamadas entrantes son respondidas inicialmente por un voicebot y, a partir de esto, se dirigen a la persona adecuada, lo que garantiza que el cliente hable directamente con la persona correcta en Allianz sin ser transferido varias veces.

Pero la clave de la experiencia del cliente no está solo en la tecnología, sino en integrarla con un enfoque omnicanal y personalizado, ya que queremos dar al cliente la oportunidad de elegir la mejor opción para él. En ese sentido, la IA nos permite tomar decisiones más ágiles y diseñar interacciones más relevantes, impactando directamente en la satisfacción del cliente.

En Allianz, creemos que el éxito de la experiencia del cliente radica en una estrategia que combine tecnología, procesos y personas, siempre con el cliente en el centro. Innovamos no solo para proteger lo que importa hoy, sino para construir confianza a largo plazo.



Prioridades de inversión para 2025

Digitalización y nuevas herramientas tecnológicas



Formación y capacitación de la plantilla



Ciberseguridad



Atracción y **fidelización** del talento



Impulsar la **sostenibilidad** y las cuestiones ESG



| Ciberseguridad: más riesgos y más regulación

En los últimos años las ciberamenazas han ganado complejidad, frecuencia e impacto: a las empresas les resulta más difícil identificarlas, prevenirlas y mitigar sus efectos. Además, la generalización de tecnologías como la IA generativa, la falta de las capacidades profesionales adecuadas o las tensiones geopolíticas complican aún más la respuesta ante este tipo de incidentes.

Los reguladores, a través de nueva normativa (directiva NIS2, reglamento DORA) están tratando de fortalecer la resiliencia de las organizaciones ante este tipo de riesgos, pero su cumplimiento supone también un reto para ellas.

No resulta sorprendente, por tanto, que uno de cada tres empresarios y directivos que han participado en la encuesta Perspectivas España 2025 (34%), sitúe la ciberseguridad como una prioridad de inversión y uno de cada cuatro (24%) considere que los ciberataques constituyen uno de los principales riesgos para su organización a medio plazo.

“La ciberseguridad se consolida entre las principales preocupaciones de las compañías ante la mayor complejidad y gravedad de los ciberataques, cada vez más difíciles de predecir por su alto grado de sofisticación. Las empresas deben adoptar un enfoque proactivo, con el desarrollo de planes que no solo estén orientados a prevenir amenazas, sino también a reforzar las defensas y agilizar la recuperación. Además, no hay que olvidar que muchos ciberataques proceden de errores humanos, por lo que la formación resulta clave”.

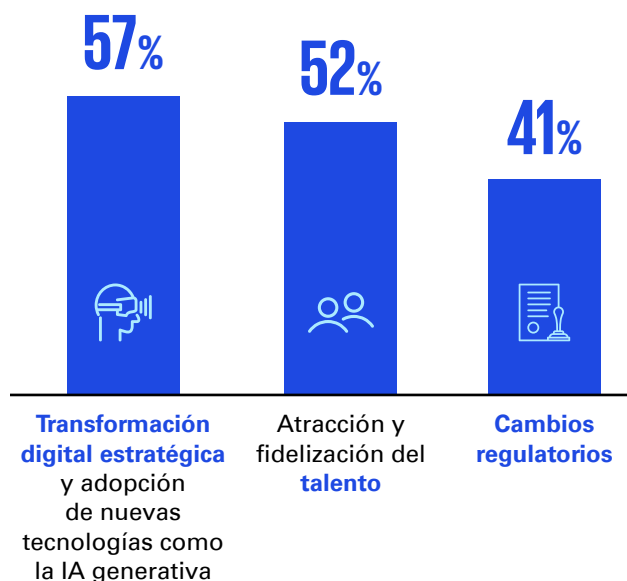


Marc Martínez

Socio responsable de Technology Risk y Ciberseguridad de KPMG en España

No obstante, el hecho de que los encuestados prioricen la digitalización y el talento en sus planes de inversión no solo pone de manifiesto que los consideran una palanca de crecimiento, sino un reto para sus compañías. Es más, digitalización y talento son los desafíos a medio plazo que con mayor frecuencia destacan los empresarios y directivos que han participado en el sondeo en el que se basa este informe.

Principales retos para las empresas en los próximos tres años



| La inteligencia artificial se generaliza

El surgimiento de la inteligencia artificial ha supuesto un hito en la transformación digital de las empresas. Tanto es así que el grado de integración de esta tecnología en los procesos y la operativa se ha convertido en un indicador del grado de desarrollo digital de una compañía.

La pasada edición de Perspectivas España puso de manifiesto que las empresas españolas estaban adoptando la inteligencia artificial de forma progresiva: un 54% de los encuestados la habían integrado en sus procesos o pensaban hacerlo a lo largo del ejercicio.

En 2025, se constata la generalización de esta tecnología entre las compañías españolas: un 44% de los encuestados ya ha invertido en IA y un 41% adicional prevé hacerlo próximamente.

“El despliegue de la inteligencia artificial está marcando un punto de inflexión en la transformación empresarial, la toma de decisiones y la mejora de la eficiencia de las propias organizaciones. Conscientes de su potencial a medio y largo plazo, los empresarios y directivos españoles ya están integrando esta tecnología en sus estrategias, con el objetivo de maximizar su rendimiento. Sin embargo, antes de avanzar, resulta crucial garantizar una adecuada gestión de los riesgos y las implicaciones éticas de la IA que vayan más allá del mero cumplimiento normativo. Por su parte, la formación y concienciación continua de los profesionales, además de establecer un modelo de gobierno robusto en torno a esta tecnología, serán claves para garantizar un entorno responsable, seguro y alineado con los principios éticos”.



David Sanz

Socio responsable de IA, Análisis de Datos y Tecnologías Emergentes de KPMG en España



Susana Alejandro
Presidenta y CEO
de Grupo Saica

Es crucial que todos los miembros de la organización sepan cómo actuar ante posibles ciberataques

Las instalaciones industriales se han convertido en objetivo frecuente de ciberataques, por la creciente automatización de los procesos (tanto de producción como de gestión de la información sensible de clientes, proveedores y profesionales, entre otros) y por el impacto que puede generar en la cadena de suministros. ¿Cuáles son las claves para que una industria más automatizada no se convierta en una industria más vulnerable?

La automatización industrial ofrece innumerables beneficios, entre ellos una mejora de la eficiencia y la productividad, pero también conlleva una mayor exposición a ciberataques si no va acompañada de medidas de seguridad adecuadas. En SAICA consideramos que la base de una buena defensa es una estrategia integral de ciberseguridad que analice los puntos fuertes y las debilidades, e incluya la identificación de los activos críticos, la evaluación de riesgos y la implementación de controles. Esta estrategia debe concretarse en un plan de trabajo que se revise periódicamente para adaptarse a nuevas amenazas y a los cambios de la organización. Es fundamental disponer de sistemas de vigilancia continua que permitan detectar y responder a los ataques de forma precisa y rápida.

Una línea estratégica básica es la formación continua de los empleados. Gran parte de los ataques que tienen éxito requieren de colaboración humana. Es crucial que todos los miembros de la organización sean conscientes de las amenazas a las que se enfrentan y sepan cómo actuar ante posibles incidentes. Formaciones específicas con casos reales sufridos en la empresa y simulacros de phishing pueden ser herramientas efectivas. La organización también debe estar preparada para el caso de que un ataque se materialice. Para ello, es necesario disponer de un plan de respuesta ante incidentes bien definido. Este plan debe detallar los roles y responsabilidades de las personas que harán frente a esta situación, así como los procedimientos para contener, limpiar y recuperar los sistemas afectados, sin olvidar la importancia de comunicar de forma efectiva a todas las partes interesadas.

En el ámbito industrial específicamente, la diversidad de equipamiento, la dificultad para mantener los sistemas actualizados y la dependencia de los fabricantes para implementar controles de seguridad, son factores que requieren una aproximación diferente. La realización de evaluaciones de ciberseguridad periódicas es esencial para identificar vulnerabilidades y riesgos en este entorno, de forma que se puedan definir planes de acción adecuados. Proteger los accesos remotos y segmentar la red industrial de la red IT es, muy frecuentemente, el primer paso para reducir el riesgo de propagación de ataques.

Finalmente, la implementación de sistemas redundantes y planes de continuidad de negocio que aseguren la rápida restauración de los sistemas críticos es clave para minimizar el impacto de los ciberataques. La colaboración con otras empresas del sector también puede proporcionar información valiosa y buenas prácticas para mejorar la postura de seguridad de la empresa.

Como ya se ha destacado en anteriores ediciones de Perspectivas España, transformación digital y talento forman un binomio: son dos ámbitos que se impactan recíprocamente, por lo que es necesario impulsarlos simultáneamente. Tanto es así que más de la mitad de los encuestados (56%) sitúa el desarrollo de las capacidades de los profesionales como una prioridad dentro de sus estrategias de transformación.

Y es que, a tenor de la valoración que hacen los empresarios y directivos que han participado en el

sondeo, las capacidades digitales de las plantillas siguen presentando un amplio margen de desarrollo: les otorgan un 6,3, tres décimas menos que en la pasada edición. No resulta extraño que casi la mitad de los encuestados (47%) considere que la falta de habilidades y capacidades dentro de la organización está ralentizando la transformación digital de sus organizaciones. Es más, la nota con la que evalúan el nivel de adaptación digital de sus compañías también retrocede: del 6,8 de 2024 al 6,6 de la presente edición.

| Las capacidades digitales de las empresas españolas siguen mostrando un amplio margen de desarrollo...



... aunque existen diferencias entre sectores

De los sectores analizados en el informe, los encuestados de Tecnología son los que otorgan la mejor valoración tanto a las capacidades digitales de sus profesionales (8,4) como al nivel de adaptación digital de sus compañías (8).

Ninguno de los otros sectores califica con un notable los dos aspectos analizados. No obstante, los empresarios y directivos de Servicios a empresas (6,9), Banca (6,6) y Seguros (6,5) otorgan a las capacidades digitales de sus profesionales una nota

superior a la media. En el ámbito de la adaptación digital de la organización, son los encuestados de Banca (6,9) y Seguros (6,9), junto con Automoción (6,8), Transporte (6,7) y Turismo (6,7), los que conceden una nota superior a la media.

En Tecnología, Servicios y Real Estate, la nota que reciben las capacidades de los empleados es mejor que la otorgada al nivel de adaptación de las compañías.

Para impulsar las capacidades digitales dentro de su organización las empresas pueden recurrir a dos vías: incorporar nuevos profesionales o desarrollar las competencias de los que ya forman parte de la organización. Un 59% de los encuestados reconoce que está experimentando dificultades para incorporar el talento que necesita, un porcentaje similar al de la pasada edición (58%). Tampoco varía en exceso el porcentaje de empresarios y directivos que comparte que sus organizaciones disponen de programas de

upskilling y *reskilling* para sus empleados (38% frente al 35% de 2024). Ambos datos revelan que, a pesar de que las empresas reconocen que el talento es un factor determinante en su crecimiento a medio y largo plazo, y de que están canalizando inversiones para incorporarlo, fidelizarlo y potenciarlo, las estrategias o bien no se han materializado aún en acciones concretas en algunos casos, o bien no han dado los resultados esperados de momento.



| El desarrollo profesional, clave en la propuesta de valor al empleado

El hecho de que la atracción y la fidelización del talento sea una prioridad estratégica para las empresas se refleja en sus propuestas de valor al empleado (EVP). De acuerdo con las respuestas de los empresarios y directivos que han participado en la encuesta Perspectivas España 2025, la propuesta de un proyecto atractivo es junto con la promoción profesional y la formación, el ámbito en el que un mayor número de empresas pondrán especial foco en sus respectivas EVP.

Los aspectos de la propuesta de valor para el empleado en el que las empresas españolas pondrán un mayor foco en 2025

Proyecto profesional **atractivo**



Promoción y **crecimiento profesional**



Oportunidades de **formación y desarrollo** de capacidades profesionales



“El aprovechamiento de la transformación digital y las ventajas que brinda la adopción de la inteligencia artificial (IA) no se entienden sin un necesario desarrollo y capacitación de los profesionales. Y es que la IA está reconfigurando numerosos puestos de trabajo, permitiendo a los profesionales utilizarla como herramienta para enfocarse en tareas de mayor valor añadido, lo que redundará en una mejora de la productividad y eficiencia de las compañías. Para capitalizar esta oportunidad, las organizaciones necesitan invertir en programas de adopción y de *upskilling* y *reskilling*, que garanticen la preparación y el aprendizaje continuo de los empleados ante las necesidades cambiantes del futuro”.



Cristina Hebrero

Socia responsable de People & Change de KPMG en España



Juan Alonso de Lomas
CEO de L'Oréal Groupe
España y Portugal

No basta con adaptarse al cambio: debemos impulsarlo

Los consumidores cada vez muestran mayor interés por productos que sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Esta tendencia, además, ha venido acompañada de una regulación cada vez más estricta con respecto al impacto de las empresas en el entorno. ¿Cómo se pueden transformar estas tendencias en un motor de crecimiento para el negocio?

En la Unión Europea, la presión regulatoria en materia de sostenibilidad crece tanto en alcance como en requisitos. En L'Oréal Groupe nos hemos adelantado a estas exigencias a través de nuestro compromiso L'Oréal For The Future, lo que nos ha convertido en una de las compañías más comprometidas con el Pacto Mundial de la ONU. Hoy los productos cosméticos europeos alcanzan el estándar de seguridad más alto a nivel mundial.

Para que los cambios normativos fortalezcan la competitividad de las empresas, es fundamental que esta regulación sea precisa y proporcionada. Como advierten los informes de Mario Draghi y Enrico Letta, estamos en un punto de inflexión que podría derivar en un declive estructural si no se garantiza un marco jurídico equilibrado. Medidas como la directiva TARU, que exige al sector cosmético asumir el 20 % de los costes del tratamiento de aguas residuales urbanas, pese a representar solo el 1 % del problema, generan una carga desproporcionada para una industria europea líder, sin abordar la causa real del impacto ambiental. Es fundamental que la regulación se base en criterios equitativos y justos: regular en función del impacto ambiental real y no por sector.

2025 nos brinda una gran oportunidad: seguir apostando por la innovación asegurando el futuro de una industria cosmética pionera. Hoy Europa canaliza el 70% de la inversión global en nuevas tecnologías, con un fondo de innovación de 1,3 billones. Si ponemos el foco en España, vemos que estamos en el Top 10 como exportador mundial de productos de belleza y generamos cerca de 300.000 empleos, entre directos e indirectos, según datos de Stanpa.

En L'Oréal Groupe, uno de los ejemplos de cómo utilizamos el poder de la innovación es Patio Innovation & Startups Campus, la mayor plataforma de innovación abierta y sostenibilidad en España. También fomentamos la atracción y el desarrollo de talento con BEST Madrid, nuestro hub de servicios compartidos para Europa, que incluye el DEC (Campus de Excelencia Digital), fortaleciendo nuestra capacidad en transformación digital.

La creciente sensibilidad de los consumidores hacia el consumo responsable nos lleva a otra gran oportunidad: conectar con nuestros clientes con marcas que compartan sus valores, ofreciendo productos con impacto ambiental reducido, sin comprometer su eficacia.

Desde L'Oréal Groupe nuestra apuesta por la sostenibilidad se materializa en inversiones estratégicas, como nuestra planta de Burgos, referente mundial con un modelo ejemplar en la gestión del agua, residuos y energía.

No basta con adaptarse al cambio: debemos impulsarlo. Por este motivo, necesitamos una regulación que permita a la industria cosmética centrar sus esfuerzos en I+D y en crear impacto positivo. Pactemos los términos para ser verdaderos agentes de cambio, asegurando un futuro en el que la competitividad vaya de la mano con la innovación y el progreso común.

| La directiva CSRD, un punto de inflexión en las estrategias de sostenibilidad

Un año más, la sostenibilidad mantiene su relevancia en las agendas corporativas: un 33% de los empresarios y directivos que han participado en la encuesta Perspectivas España 2025 la incluye entre sus prioridades de inversión, un porcentaje similar al de la pasada edición (37%).

La sostenibilidad se ha visto impulsada en los últimos años por tres factores: la regulación; el mayor escrutinio de los grupos de interés, especialmente de los inversores y clientes; y el compromiso de las empresas con las comunidades en las que desarrollan su actividad. A tenor de los resultados de la encuesta, los dos últimos seguirán ejerciendo su influencia en las decisiones corporativas en torno a la sostenibilidad en este ejercicio. De hecho, un 59% de los encuestados considera que los grupos de interés prestan cada vez mayor atención al desempeño de las empresas en este ámbito y un 56% destaca la participación del consejo de administración en la supervisión y control de los compromisos de sostenibilidad.

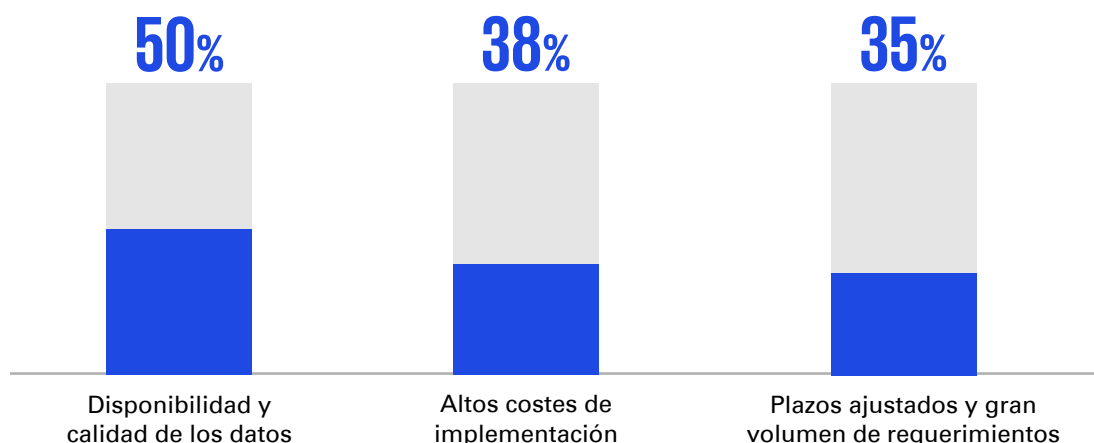
Y en lo que respecta a la regulación, la directiva CSRD supone un punto de inflexión en las estrategias de sostenibilidad de las compañías españolas (y europeas) y, más concretamente, en su reporte en esta materia, ya que aumenta significativamente el volumen y la especificidad de la información que se debe reportar.

Precisamente, la mitad de los encuestados (50%) incluye la disponibilidad y calidad de los datos entre los principales retos que le plantea esta normativa. Y algo

más de un tercio, pone el foco tanto en los altos costes de implementación (38%) como en la dificultad para adaptarse a los plazos (35%). Hay que tener en cuenta que la medición y seguimiento de los indicadores requieren de inversión en equipos y sistemas de control interno, que, además, deben implementarse en un periodo de tiempo muy ajustado.



Principales retos de la directiva CSRD para las empresas españolas



“La sostenibilidad continúa siendo un pilar fundamental en las agendas y planes de inversión de las empresas españolas pese a la creciente incertidumbre geopolítica y regulatoria. Aunque la normativa europea pueda adaptarse, esta seguirá siendo un motor clave, impulsada tanto por el interés de los *stakeholders* como por la propia convicción de los directivos y empresarios. Sin embargo, la creciente complejidad regulatoria, especialmente en materia de información corporativa y de *reporting*, sumada a la necesidad de contar con datos de calidad y cumplir con plazos ajustados, exige respuestas ágiles y eficientes. Para responder a ello, las organizaciones necesitan anticiparse a los requerimientos regulatorios y apostar por inversiones estratégicas que les permitan extraer valor más allá del cumplimiento”.



Ramón Pueyo

Socio responsable de Sostenibilidad y
Buen Gobierno de KPMG en España

A pesar de los avances en regulación, del mayor escrutinio de los grupos de interés y del mayor compromiso de las organizaciones con un crecimiento sostenible, hay una visión de la sostenibilidad que aún no ha calado con suficiente profundidad en el tejido empresarial español, y es considerar la transición verde como un motor de crecimiento y una palanca de generación de valor. De hecho, solo uno de cada tres encuestados (33%) cree que los programas de sostenibilidad tienen un impacto positivo en los resultados financieros de su empresa.

La transición energética viene a demostrar lo certera de esta visión sobre la sostenibilidad. Implica un mejor aprovechamiento de los recursos y también una mayor autonomía en las decisiones. Un 41% de los empresarios y directivos que completaron la encuesta Perspectivas España 2025 asegura que su compañía ha desarrollado un plan estratégico de transición energética. Sin embargo, las inversiones siguen siendo modestas. Un tercio de los encuestados (33%) invertirá menos de un 1% de la facturación mientras que un 35% o no tiene claro cuánto va a invertir o no tiene inversiones previstas.





Rafael Mateo
CEO de Acciona Energía

El desafío no es solo generar energía limpia, sino reconfigurar cómo la consumimos

La Brújula de la Competitividad consagra la transición energética como una palanca estratégica para impulsar la competitividad de la Unión Europea. Además, el bloque europeo es consciente de la relevancia de este proceso para aumentar su autonomía energética en un contexto global multilateral. ¿Sobre qué ejes hay que seguir avanzando en la transición energética para garantizar que sea una realidad?

En la última década, la transición ha pasado de ser una apuesta incierta a consolidarse como un motor de desarrollo económico y sostenibilidad. Las energías renovables han demostrado ser la solución clave para abordar el antiguo trilema energético de sostenibilidad, seguridad y asequibilidad. Sin embargo, el desafío actual no es solo generar energía limpia, sino reconfigurar cómo la consumimos.

Hoy, las necesidades son más específicas y están vinculadas con el principal medio de descarbonización, la electricidad, y sobre todo con cómo equilibrar sus tres pilares fundamentales: la demanda eléctrica, la generación y la infraestructura de red. Este “nuevo trilema” requiere un enfoque integrado, ya que, si una parte falla, el sistema se tambalea.

Si se incrementa la capacidad renovable sin un aumento proporcional en la demanda eléctrica, se generan ineficiencias y sobrecapacidad que aumentan los vertidos y precios negativos. En otros mercados, la falta de generación para atender una creciente demanda eléctrica restringe el acceso a la energía. Asimismo, cuando existe generación y demanda, pero el sistema de red es insuficiente, las necesidades energéticas quedan insatisfechas y el desarrollo económico se ve obstaculizado.

En España, en los últimos años, la atención se ha centrado en la instalación de nueva generación renovable (fundamentalmente solar), dejando rezagados los otros dos pilares. La demanda de electricidad lleva 20 años estancada, lo que ocasiona la insuficiente sustitución de combustibles fósiles.

Nuestro país sigue dependiendo de las importaciones de energía fósil, con un gasto estimado de 58.527 millones de euros en 2024. El avance en la descarbonización de la demanda está siendo lento: la adopción de vehículos eléctricos se ha desacelerado, y sectores clave, como la industria o el hidrógeno verde, aún no explotan plenamente las ventajas de las energías renovables.

Para que Europa logre un modelo energético eficiente y sostenible, es crucial equilibrar los tres pilares del nuevo trilema. La generación renovable no puede avanzar sin un crecimiento simultáneo de la demanda eléctrica y una red robusta y flexible que la integre. La electrificación debe convertirse en una prioridad de independencia energética, apoyada por inversiones equilibradas y políticas ambiciosas, que nos permita construir un sistema energético verdaderamente eficiente, sostenible y resiliente.



| La transparencia, principio de la información corporativa

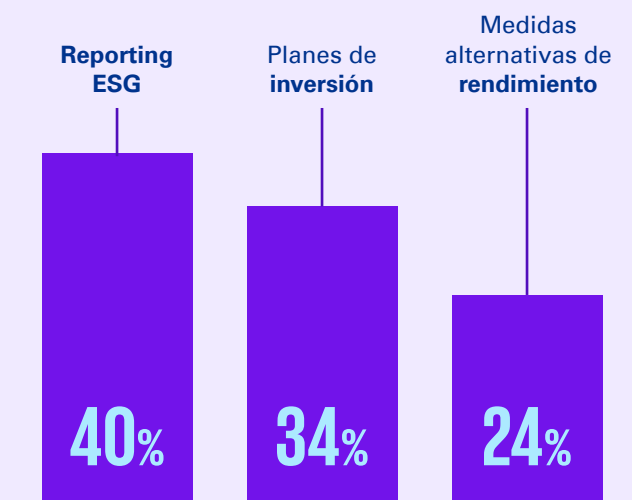
El contraste de la información corporativa a través de un experto contribuye a generar más confianza en el desempeño de las organizaciones y a la toma de decisiones por los inversores. Los empresarios y directivos asumen que la aplicación de ese principio de transparencia va más allá de la información corporativa regulada. De hecho, un 40% de los encuestados considera que el reporte sobre sostenibilidad debería ser evaluado por un experto independiente. Además, un 34% integraría también los planes de inversión en ese análisis y uno de cada cuatro (24%), las medidas alternativas de rendimiento.

En lo que respecta a las audiencias de la información corporativa, a pesar del creciente interés que muestran los inversores por el desempeño no

financiero de las empresas, los encuestados no los incluyen entre los usuarios más relevantes de este tipo de información. Al igual que en la pasada edición, sitúan como principales usuarios de la información corporativa, tanto financiera como no financiera, a los accionistas. Y si en el caso de la información financiera, emplazan a continuación a financiadores y fondos de inversión, en el caso de la información no financiera ubican a estos dos grupos detrás de reguladores y analistas.

Estos resultados ponen de manifiesto que los directivos son conscientes de la importancia que los analistas y agencias de *rating* dan al reporte no financiero y de los beneficios de obtener una buena calificación en este ámbito.

Información corporativa que debería ser evaluada por un experto independiente (aparte de la información financiera anual)



“La volatilidad económica y geopolítica actual, sumada a una regulación cada vez más exigente, presenta nuevos desafíos para la función financiera, impactando directamente en los riesgos operativos y en la planificación estratégica de las empresas. En este contexto de incertidumbre, es crucial fortalecer la transparencia y la confianza entre los distintos grupos de interés, especialmente a través de la adaptación del *reporting* ante regulaciones como la CSRD, que es también una directiva de gestión, proporcionando desgloses y datos sólidos que permitan comprender mejor el desempeño y la evolución del negocio. Todo ello aprovechando las tecnologías como la inteligencia artificial generativa, que está brindando cada vez mayores ventajas en torno a la mejora de la calidad y la precisión de la información reportada”.



David Hernanz
Socio responsable de Auditoría
de KPMG en España



¿El mercado de transacciones se reactivará?

Después de que en 2024 el volumen global de operaciones de M&A volviera a traicionar expectativas, este ejercicio presenta mejores perspectivas. La estabilización de los tipos de interés, el abundante capital disponible y las perspectivas económicas para España (mejores que las de sus socios europeos) podrían sustentar un mayor volumen de actividad de M&A en 2025.

Los resultados de la encuesta revelan que los empresarios y directivos españoles perciben un entorno estable, lo que incentiva sus intenciones de compra. Además, aumenta ligeramente el porcentaje de empresas que van a aprovechar la situación favorable de los mercados para refinanciarse. Por otro lado, las desinversiones *non-core* se reducen, un dato que normalmente es sintomático de entornos más favorables.

Conviene recordar que, aunque las elecciones en Estados Unidos ya se habían celebrado en el momento de realizar esta encuesta, las primeras actuaciones de la nueva administración americana y la incertidumbre que algunas de ellas están generando no eran conocidas aún, con lo que hay que analizar estos datos con cautela.

“A pesar de la inestabilidad macroeconómica y geopolítica, las condiciones técnicas del mercado proveen un buen sustento para pronosticar un 2025 con optimismo, aunque sea acompañado de cierta cautela”.



Noelle Cajigas

Socia responsable de Deal Advisory de KPMG en España

Operaciones corporativas

	Lo haré en los próximos 12 meses (edición 2025)	Ya lo he realizado (edición 2025)	Lo haré en los próximos 12 meses (edición 2024)
Alianza o <i>joint venture</i>	31%	10%	29%
Adquisiciones / compras	29%	13%	27%
Financiar o refinanciar deuda	23%	20%	20%
Desinversiones de negocios <i>non-core</i>	14%	6%	16%
Fusiones	13%	8%	12%
Venta de la compañía	6%	2%	5%



Gloria Ortiz
CEO de Bankinter

La atención en oficina convive perfectamente con la operativa y el asesoramiento digital

La digitalización permite desarrollar una oferta de servicios cada vez más personalizada, que responda a las necesidades concretas de los clientes y, de hecho, favorece la creación de canales para atraer a las generaciones más jóvenes. Pero también puede generar obstáculos para algunos sectores vulnerables de la población, desde los mayores a aquellos con un acceso más limitado a la tecnología. ¿Cómo se concilian estas oportunidades y riesgos?

Sin duda uno de los retos más importantes que afrontamos desde hace ya tiempo las entidades financieras es el de la transformación digital, en la medida de que somos un negocio de relación y que trabajamos gestionando datos confidenciales de nuestros clientes.

Y es un reto que nos afecta desde una perspectiva múltiple. En primer lugar, porque nos está obligando a una completa transformación de nuestros sistemas y de nuestra propuesta de valor para adecuarlas a esos nuevos formatos de relación que, mayoritariamente, nos reclaman nuestros clientes, pero conservando a la vez los niveles de calidad de servicio a los que los clientes estaban habituados por los canales presenciales.

A ese respecto, si hay una tecnología claramente disruptiva, y en cuya implementación ya venimos trabajando en Bankinter, esa es la Inteligencia Artificial generativa. Una disciplina que nos va a permitir impulsar la productividad, reducir costes operativos, incrementos en la calidad y seguridad de los productos, servicios y procesos, así como ofrecer propuestas mucho más personalizadas y con mayor potencial en términos de rentabilidad o de satisfacción de los clientes.

La segunda vertiente tiene que ver con la ciberseguridad, cuyos riesgos se han incrementado, aunque solo sea porque, paralelamente, se ha incrementado a su vez el número de transacciones y de clientes digitales. Se trata de un reto compartido en el sector, y que, además, implica a otros añadidos, como el de las telecomunicaciones, que tiene un papel muy importante. Por nuestra parte, vamos a continuar implantando medidas de refuerzo.

La tercera vertiente tiene que ver con los nuevos competidores tecnológicos, que están llevando a cabo un acercamiento a nuestro negocio y que pueden empezar seriamente a disputarnos una parte de este. Se trata de una profecía no exactamente autocumplida, que lleva escuchándose desde hace ya bastante tiempo sin que hasta el momento se haya materializado, más allá de algún acercamiento a actividades tangenciales como los medios de pago. Tengamos en cuenta que el financiero constituye un negocio altamente complejo, que exige una fuerte inversión en equipos profesionales cualificados y en infraestructura tecnológica, además de la capacidad para cumplir con una regulación cada vez más prolífica. Todo ello dificulta el acceso de nuevos entrantes.

Y la última vertiente tiene que ver con las dificultades que el uso de la tecnología en banca puede generar a determinados colectivos, entre ellos el de las personas mayores. Una consideración que parte de dos premisas que yo no creo que sean ciertas. Primero el que las personas mayores sean legos en esta materia, lo cual cada vez más, al menos en lo que se refiere a Bankinter, vemos que no es así, como tampoco lo es el hecho de que el uso de la tecnología tenga necesariamente que eliminar o relegar a los canales presenciales. En Bankinter hemos demostrado que la atención en oficina puede convivir perfectamente con la operativa y el asesoramiento digital, y que ambas pueden complementarse en la creación de una propuesta omnicanal por la que desde Bankinter siempre hemos apostado.

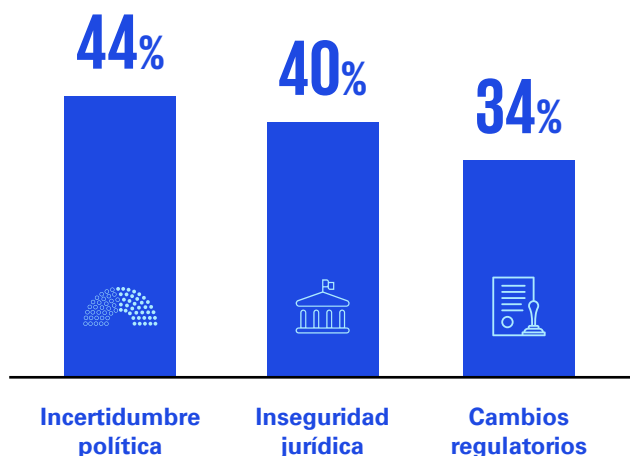
| Estabilidad regulatoria, una demanda de las empresas

A pesar de sus buenas previsiones para este ejercicio, los empresarios y directivos muestran su preocupación por el impacto que pueden tener en sus negocios los cambios regulatorios. De hecho, se sitúan entre las amenazas para la economía española y los riesgos para las empresas que destacan con mayor frecuencia los encuestados en Perspectivas España 2025.

En los últimos años el marco regulatorio en el que las empresas desarrollan su actividad se ha complicado:

a los cambios a la normativa laboral y fiscal, se suman las nuevas obligaciones vinculadas a la sostenibilidad o la ciberseguridad. Las nuevas normas y requisitos generan gastos adicionales y obliga a aplicar ajustes en las operaciones y estrategia de las compañías. Además, la falta de claridad o la frecuencia de estos cambios puede crear un ambiente de incertidumbre, dificultando la planificación a largo plazo, y modificando inversiones ya ejecutadas.

Principales amenazas para la economía española en los próximos 12 meses



De hecho, la demanda más común al Gobierno central (que marcan dos de cada tres encuestados) es que garantice un marco jurídico y regulatorio estable, un requisito que consideran esencial para fomentar la inversión, la innovación y el crecimiento sostenible. La actual fragmentación del Parlamento no contribuye a generar esa estabilidad: los grandes acuerdos se complican, cuando no se imposibilitan.

Principales riesgos para el negocio en los próximos 12 meses

Riesgos regulatorios



Pérdida de competitividad



Evolución de los precios de la energía y las materias primas



Riesgo de demanda



Ciberataques y otros riesgos tecnológicos



En consecuencia, los encuestados también destacan entre las amenazas para la economía española la actual incertidumbre política.

El resto de las demandas al poder ejecutivo, tanto central como autonómico, giran en torno a la eficiencia del gasto público, la simplificación administrativa y la política fiscal.

Prioridades en el ámbito económico para el Gobierno central



En lo que respecta a política fiscal, las demandas se centran en los incentivos fiscales a la inversión y a la mejora de la competitividad (de hecho, la pérdida de competitividad es uno de los riesgos para el negocio que más destacan los encuestados), junto con la seguridad jurídica y la simplificación y coordinación fiscal. Estas medidas reducirían la carga administrativa y el coste asociado al cumplimiento de las normativas fiscales, permitiendo a las empresas centrarse en su crecimiento, desarrollo y mejora de la competitividad.



Prioridades en el ámbito económico para el Gobierno autonómico



“La constante evolución normativa y la seguridad jurídica se han convertido en preocupaciones clave debido a su impacto en la estabilidad, el incrementando de gastos, los ajustes en las operaciones y la alteración de las decisiones estratégicas en el corto y medio plazo. A este respecto, la seguridad jurídica se torna fundamental para garantizar un entorno confiable que fomente la inversión y el crecimiento. Por ello, contar con un marco regulatorio estable y acompañado de incentivos fiscales a la inversión, así como impulsar una fiscalidad simplificada que facilite el desarrollo y la competitividad se tornan cuestiones ineludibles en el actual entorno económico y empresarial”.



Alberto Estrelles
Socio director de KPMG Abogados

Prioridades en materia fiscal para el Gobierno central



| Atentos a la evolución de los precios

Si bien es cierto que la escalada inflacionaria se redujo significativamente en 2024, aún no alcanza los niveles previos al estallido de la guerra en Ucrania (por debajo del 2%). Además, la imposición de aranceles por parte de Estados Unidos podría dar lugar a una guerra comercial que impulsase al alza los precios. En consecuencia, los empresarios y directivos españoles siguen atentos a la evolución de la inflación y al impacto que podría tener en el consumo.

Uno de cada cuatro encuestados (24%) muestra su preocupación por la evolución de los precios de la energía y de las materias primas y un porcentaje similar sitúa el riesgo de demanda entre las principales amenazas para su negocio.



| Pymes, entre el optimismo y la certeza de sus limitaciones

En España las pymes representan el 99% del tejido productivo. Conocer su visión es imprescindible para tener una imagen fidedigna del sentimiento y las previsiones de los empresarios españoles. Y, de acuerdo con las respuestas aportadas por los empresarios y directivos de este perfil de compañía, las pymes se sitúan entre el optimismo sobre su evolución a corto plazo y la certeza de los obstáculos que limitan su crecimiento.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, su valoración y previsiones sobre la economía española no muestran grandes diferencias respecto a las del conjunto de la muestra. Un 43% considera que la situación económica actual como regular y un 40% cree que es buena (frente al 45% y el 42%, respectivamente, de la muestra total). Casi la mitad (49%) descarta cambios significativos en la evolución de la economía en los próximos 12 meses, mientras que un 37% anticipa un empeoramiento. Ambos porcentajes son similares a los que arroja la muestra total de la encuesta, 51% y un 37%, respectivamente.

Las pymes son más optimistas en sus previsiones empresariales: un 74% de los encuestados de este perfil de empresa considera que la situación de su compañía es buena o muy buena y un 46% espera que mejore en los próximos 12 meses. Las previsiones de facturación, inversión y empleo reflejan este optimismo: un 68% prevé aumentar ventas, un 48% invertirá más y un 41% incrementará sus plantillas.

Cabe destacar que, entre las pymes de menor tamaño (en España, aquellas que tienen menos de 10 empleados suponen el 93,1% de las empresas), las previsiones económicas y empresariales son más cautas en comparación con el total de la muestra y el de pymes. El porcentaje de aquellos que creen que la situación actual es mala aumenta al 30% y el de aquellos que prevén que empeore al 39%. En lo que respecta a sus organizaciones, esta moderación es especialmente visible en las perspectivas de inversión (se reduce al 35% aquellos que la incrementarán) y empleo (solo un 25% aumentará plantilla, 16 puntos porcentuales menos que entre el total de pymes y 17 menos que en el total de la muestra).

Según los resultados de la encuesta, las pymes son conscientes de que su capacidad de respuesta ante los retos es más limitada que en compañías más grandes, lo que complica su propio progreso. Las trabas regulatorias, las cargas fiscales y la rigidez del mercado laboral son los principales obstáculos que encuentran para crecer.

Casi un tercio de los encuestados que forman parte de pymes (29%) cree que su tamaño supone un reto para su crecimiento y un 28% adicional opina que este factor afecta, aunque de forma limitada. Estos porcentajes se incrementan hasta el 40% y el 26%, respectivamente, entre las pymes de menor tamaño. Como principales obstáculos derivados de su dimensión, estos dos grupos destacan las menores capacidades para acceder al talento que necesitan, para competir en precios y para innovar.

Principales desafíos relacionados con el tamaño*

**Responden solo los encuestados que forman parte de pymes y han contestado que el tamaño supone un reto para su expansión*

Acceso limitado a la atracción y fidelización del talento que requiere mi organización

51%

Menor capacidad para competir en precios debido a las economías de escala de empresas más grandes

50%

Menor capacidad de innovación y/o acceso a nuevas herramientas tecnológicas

42%



Sobre este informe



Perspectivas España es un informe de KPMG en colaboración con CEOE que analiza el sentimiento de los empresarios y directivos españoles sobre la situación económica y de su empresa, así como sus previsiones acerca de su evolución a corto y medio plazo.

Este informe, que se publica desde 2009, llega en 2025 a su 21ª edición. Las últimas nueve se han elaborado en colaboración con CEOE.

En esta edición han participado 1.278 empresarios y directivos españoles de 23 sectores y de todas las comunidades autónomas. Las respuestas fueron recogidas a través de una encuesta online que se llevó a cabo entre diciembre de 2024 y febrero de 2025.

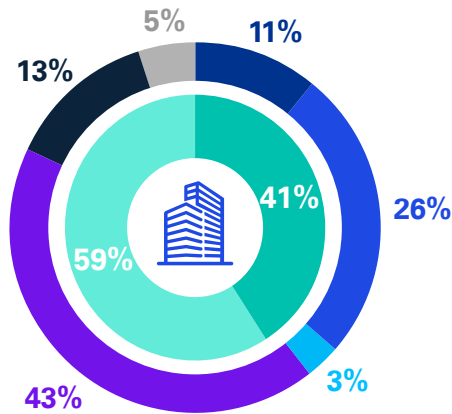
Para el análisis de las pymes se han tenido las respuestas de aquellos encuestados que pertenecen a empresas con una facturación inferior a los 50 millones de euros o una plantilla inferior a los 250 empleados. Cuando se hace referencia a las pymes de menor tamaño se hace referencia a aquellas que cuentan con una plantilla de entre 1 y 10 empleados y una facturación inferior a los 3 millones de euros.

De los encuestados, un 40% son presidentes, consejeros delegados, consejeros o directores generales y un 43%, directivos. El 27% de las compañías que han participado tiene más de 1.000 empleados y un 31% factura más de 200 millones de euros al año. Los sectores más representados han sido Servicios a empresas (12%), Alimentación, bebidas y otros bienes de consumo (9%) e Industria y Química (9%). Por comunidades, Madrid (34%), Cataluña (14%) y Andalucía (10%) son las que tienen una mayor presencia.

Nota: en los gráficos, los porcentajes pueden no sumar 100 por efecto del redondeo de los decimales.



Cargo del encuestado y tipo de empresa



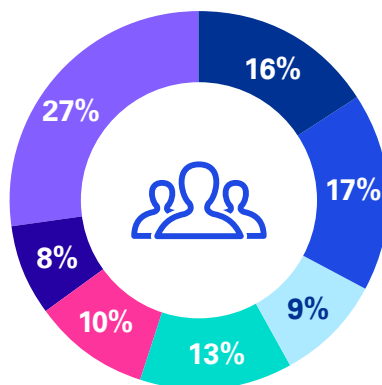
Cargo del encuestado

- Presidente
- Consejero delegado / Director general de la organización
- Consejero
- Director general de área/ Director
- Mando intermedio
- Otro

Tipo de empresa

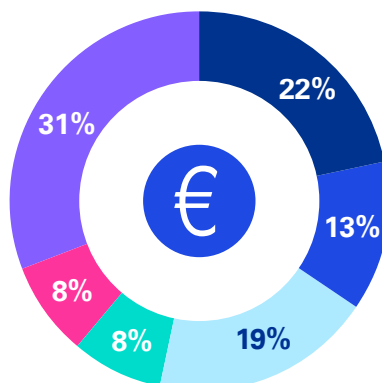
- Empresa familiar
- Empresa no familiar

Número de empleados



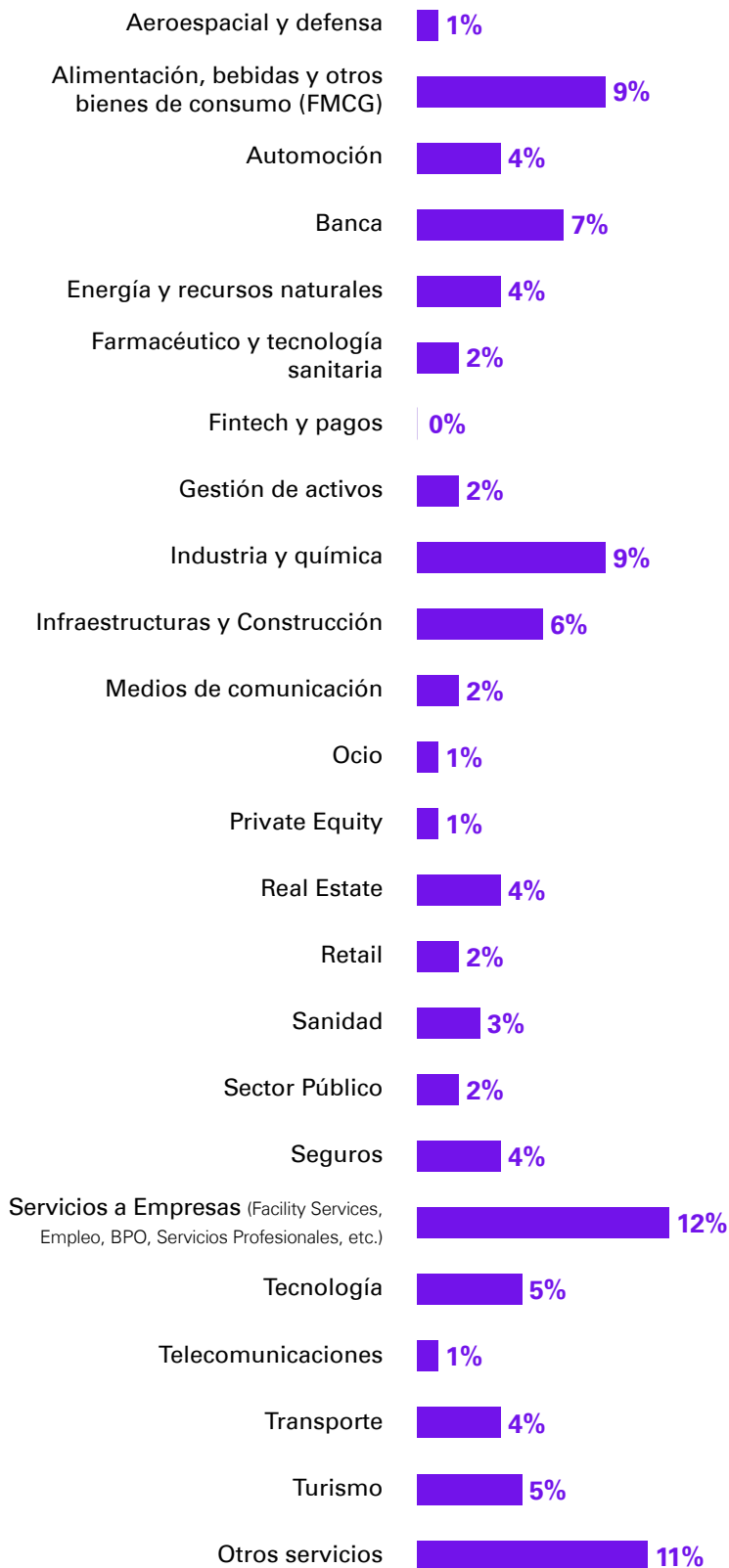
- De 1 a 10
- De 11 a 49
- De 50 a 99
- De 100 a 249
- De 250 a 499
- De 500 a 999
- Más de 1.000

Facturación

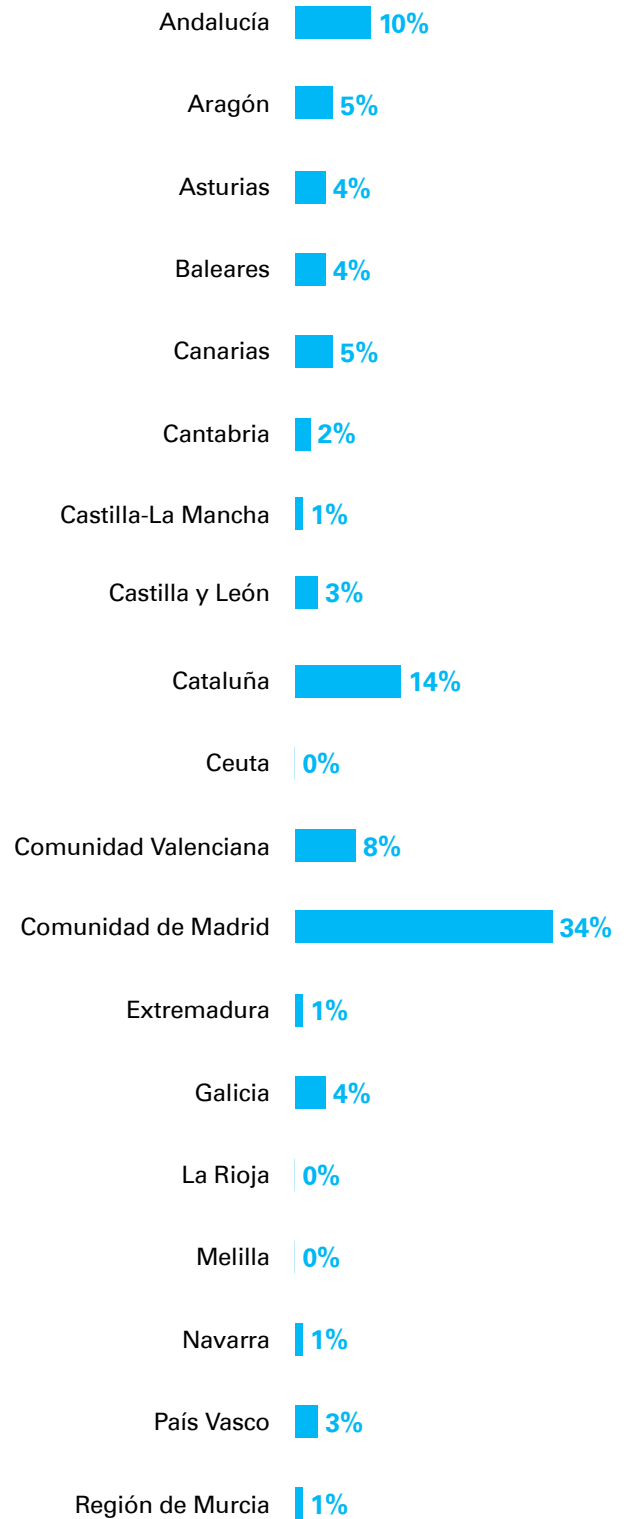


- Menos de 3 mill. €
- Entre 3 y 10 mill. €
- Entre 10 y 50 mill. €
- Entre 51 y 99 mill. €
- Entre 100 y 199 mill. €
- Más de 200 mill. €

Empresas por sectores



Por Comunidades Autónomas





Contacto

KPMG en España

Torre de Cristal, Paseo de la Castellana, 259C

28046 Madrid, España

info@kpmg.es

Tel: +34 91 456 34 00

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2025 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.