



Fomentar la competitividad de México: una necesidad permanente

Perspectivas de la Alta Dirección en México
20.º aniversario

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas
de la Alta
Dirección**

KPMG México

Perspectivas de la Alta Dirección en México nació hace 20 años como un estudio cuyo objetivo principal ha sido analizar las prioridades de quienes toman las decisiones en las empresas de nuestro país para conocer de primera mano cuáles son los factores que determinan sus estrategias de crecimiento.

Es con mucho orgullo que podemos aseverar que este esfuerzo ha acompañado a la Alta Dirección con una visión amplia y fresca de otros integrantes de la comunidad de negocios, quienes enfrentan retos y oportunidades similares, entre los cuales se encuentra la búsqueda por incrementar la competitividad. A lo largo de estas dos décadas han ido destacando diferentes acontecimientos marcados por las variables que México ha requerido para impulsarla a nivel país.

¿Qué es la competitividad? Se trata de la capacidad que tiene una persona u organización, incluso un país, de generar ventajas con respecto a las alternativas que tiene un consumidor o inversionista; es decir, obtener una posición destacada en su entorno. En el contexto nacional, este concepto abarcaría la posibilidad de nuestro país de generar y ofrecer un entorno propicio

para que los individuos y las empresas puedan observar mejores alternativas para su crecimiento al ubicarse aquí en comparación con otras jurisdicciones.

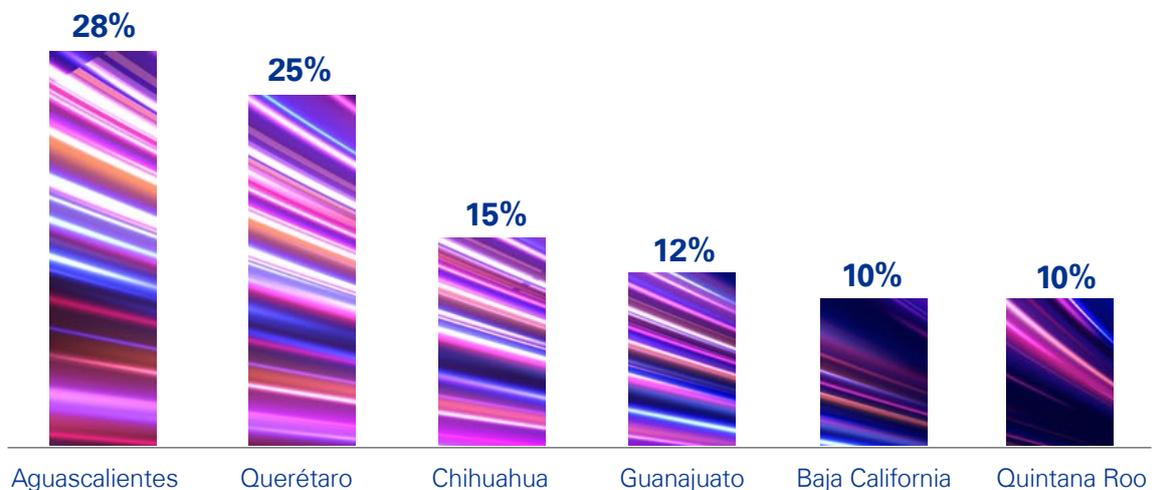
A lo largo de dos décadas de haber realizado Perspectivas de la Alta Dirección, en KPMG hemos observado que México ha mostrado diversos signos de competitividad, en parte, gracias a coyunturas favorables, intrínsecas al país (megabiodiversidad y enormes recursos naturales; acceso a los océanos Pacífico y Atlántico; bono demográfico; una frontera de 3,000 km con una de las principales potencias globales, que nos da certeza geopolítica); así como por el desarrollo de infraestructura física y una economía abierta, que cuenta con acuerdos comerciales con una gran cantidad de países; una red de universidades que ha ido generando mano de obra altamente especializada en diferentes sectores, y una población de más de 120 millones de personas, muchas de las cuales generan un nivel de consumo en distintas industrias.

Sin embargo, los factores que impulsan la competitividad han mostrado dinamismo a través de los años. Por ejemplo, en 2006, veíamos que la infraestructura física (18%), así como las instalaciones empresariales y tecnológicas (16%) se ubicaban como los factores más relevantes para impulsar la competitividad, y de las distintas regiones o estados de nuestro país destacaban Aguascalientes (28%) y Querétaro (25%), como aquellos donde la Alta Dirección visualizaba mayor crecimiento para los siguientes años.

Factores que impulsan la competitividad de un estado o región



Estados de la República Mexicana en los que se visualiza mayor crecimiento en los próximos tres años



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, Amece, 2006.



La consolidación de un clúster industrial como el que actualmente existe en el Bajío ha sido producto de la sinergia de proyectos y condiciones intrínsecas que la Alta Dirección ha aprovechado a lo largo de muchos años. Si a esto se le suma la disrupción que han vivido las cadenas de suministro en los últimos años, derivando en la relocalización de operaciones, las entidades federativas tienen la posibilidad de identificar estas y otras coyunturas favorables para ofrecer las mejores condiciones para la posible instalación de nuevas empresas.

Dichas condiciones pasan por ofrecer incentivos para nuevas inversiones, disponibilidad de recursos humanos, tanto en cantidad como en calidad,

energía, agua, un ecosistema de proveedores, así como la infraestructura tecnológica para competir de manera internacional con internet de alta velocidad, sistemas de inteligencia artificial (IA), automatización de trámites, entre otras.

Tres años después de ese primer ejercicio, en 2009 la Alta Dirección colocaba, por primera vez, la seguridad (77%) como la variable de atención más urgente para que nuestro país incrementara su competitividad, seguida del combate a la corrupción (74%), que entre 2008 y 2009 se mantuvo en la segunda posición, una vez que la inestabilidad económica de la crisis financiera global empezaba a dar signos de mejoría.

¿Cuáles considera que son las cinco variables que México requiere para incrementar su competitividad?

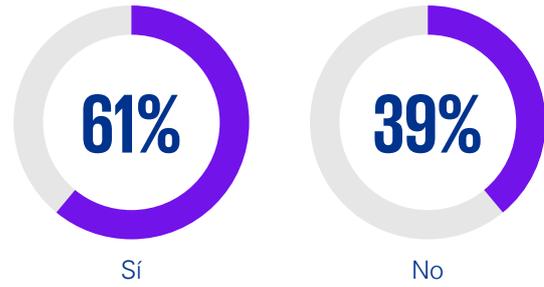


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

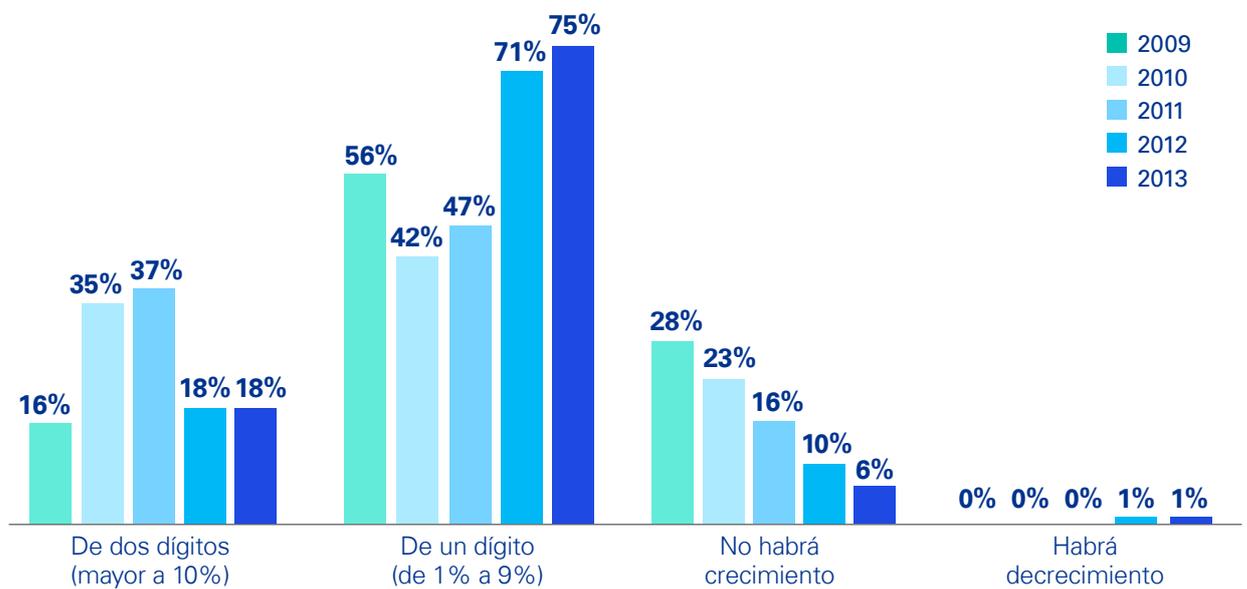
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en tiempos de crisis*, KPMG México, 2009.

Sin embargo, no sería sino hasta 2013 cuando la Alta Dirección confirmaría que México ya había salido de la crisis (61%); de hecho, para ese mismo año, en los albores de una era en la que se vislumbró la publicación e implementación de diversas reformas regulatorias, la inmensa mayoría de la muestra (93%) esperaba que, dadas las condiciones económicas mundiales imperantes en ese momento, sus empresas observarían un crecimiento que, en 18% de los casos, incluso se preveía que fuera de dos dígitos (mayor a 10%).

¿Considera que México ya salió de la crisis financiera de 2008-2009?

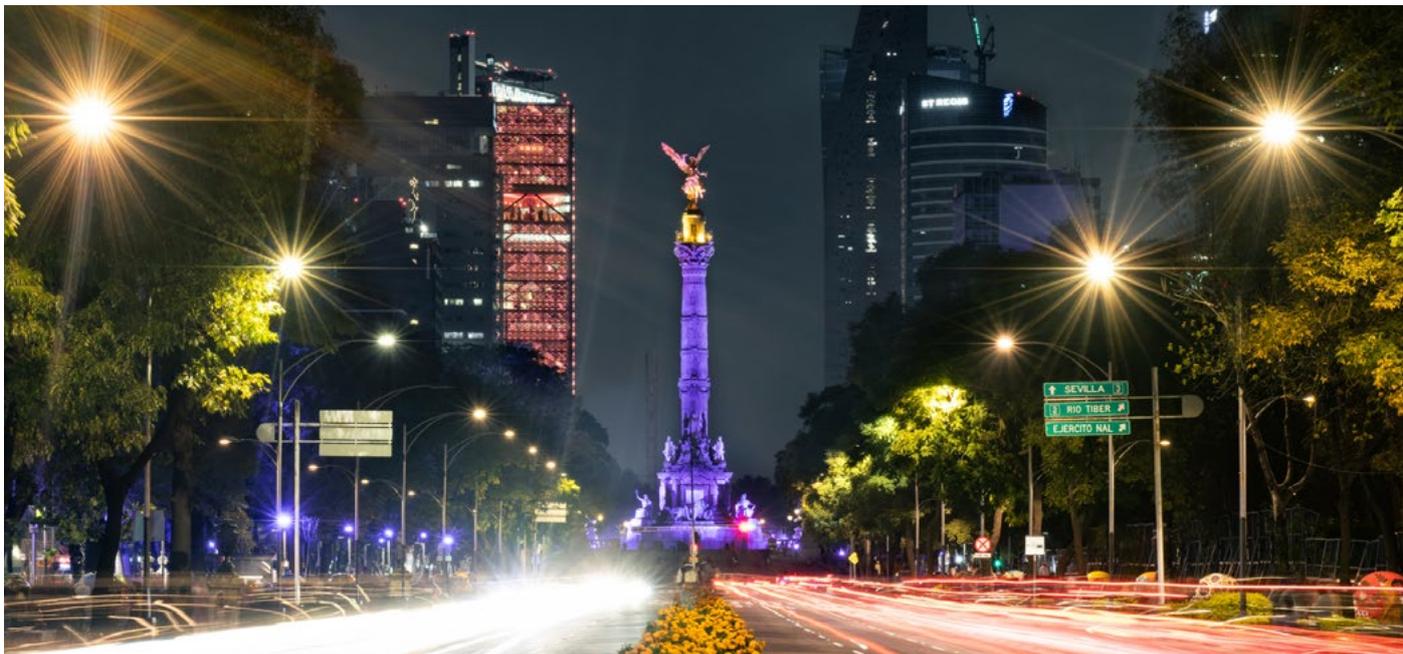


Dadas las condiciones económicas mundiales, usted espera que el crecimiento de su empresa para 2013 sea...



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

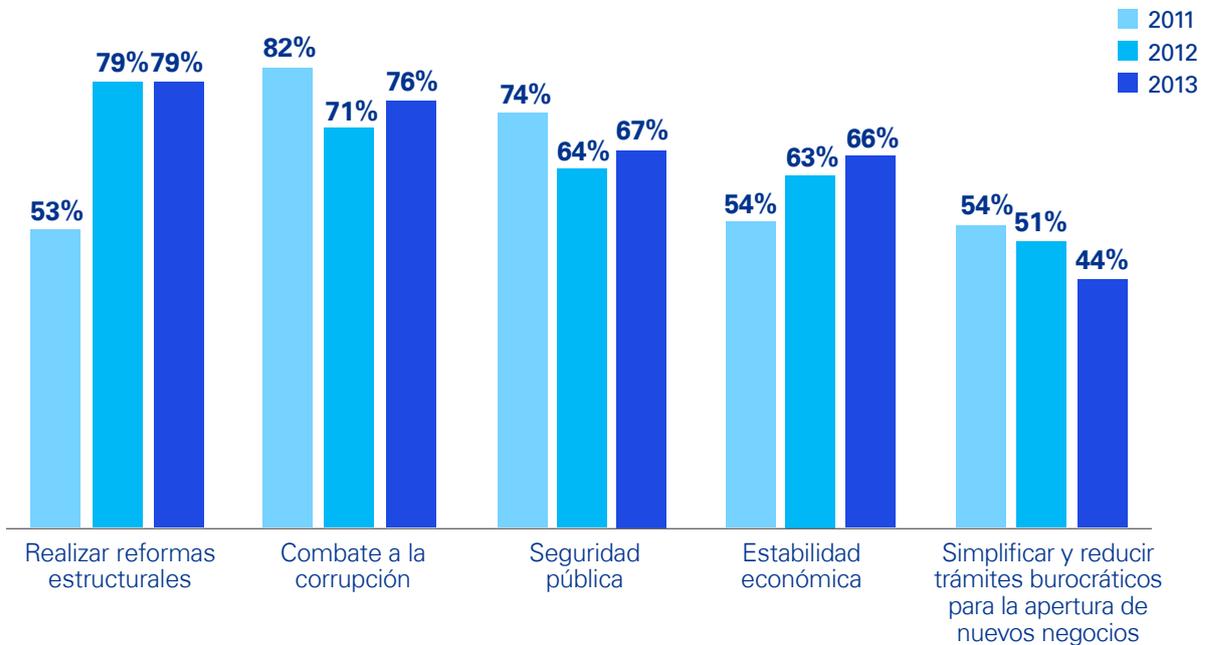
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2013.



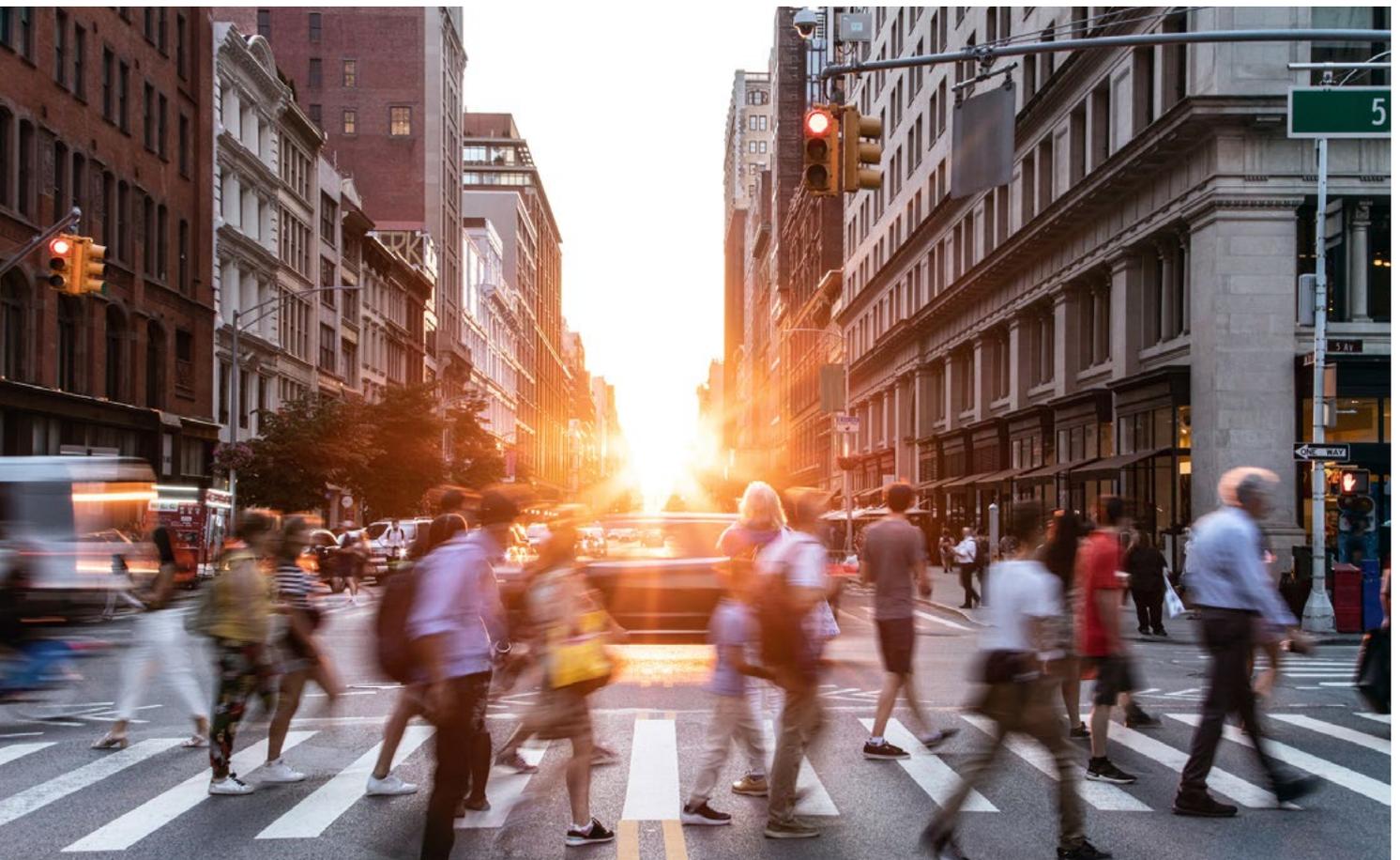
Ante este escenario de optimismo, realizar cambios regulatorios estructurales (79%) se convirtió en la prioridad para México desde la óptica de la Alta Dirección, desplazando al segundo y tercer lugar respectivamente el combate a la corrupción (76%)

y la mejoría de la seguridad pública (67%). En este sentido, era clara la preponderancia que tenía llevar a cabo una reforma fiscal (72%) con respecto a otros cambios estructurales como el energético (21%) o el político (7%).

¿Cuáles considera que son las cinco variables que México requiere para incrementar su competitividad?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2013.

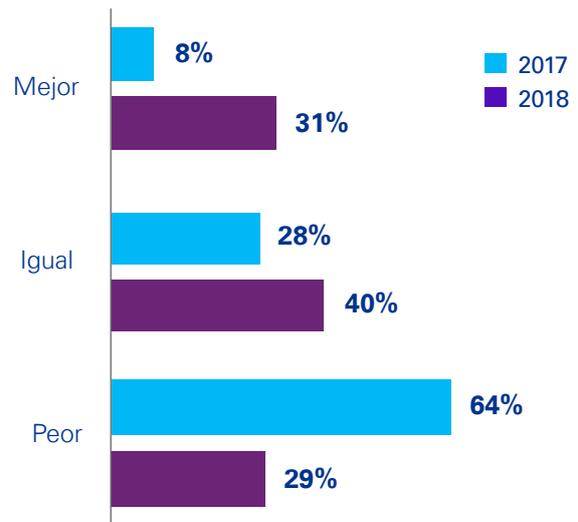




No obstante, si bien en 2013 la mayoría de las organizaciones (54%) consideraban que el cambio de gobierno tendría un impacto positivo en la competitividad de su empresa,¹ transcurrido ese sexenio, de cara a 2018 solo 31% esperaba que la situación económica del país fuera mejor de lo que había sido un año antes; 40% consideraba que se mantendría sin cambios, y 29% incluso pensaba que empeoraría.

En cuanto a los cambios regulatorios, para 2018, los resultados tampoco parecían haber sido los esperados, pues algunos habían impactado la competitividad de las empresas de manera negativa (energía, educación e impuestos); en términos financieros y laborales había claroscuros, y el único valorado como positivo por la Alta Dirección fue el concerniente a telecomunicaciones.

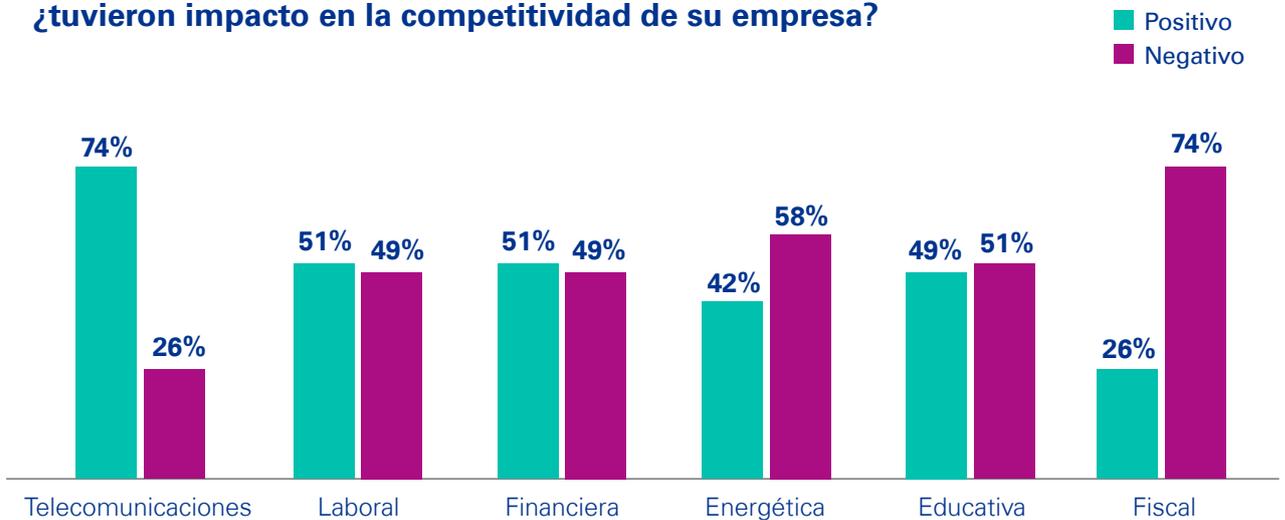
Espera que la economía del país durante 2018 con respecto a 2017 sea...



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2018.

¹ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2013.

A más de cuatro años de la aplicación de las siguientes reformas, ¿tuvieron impacto en la competitividad de su empresa?



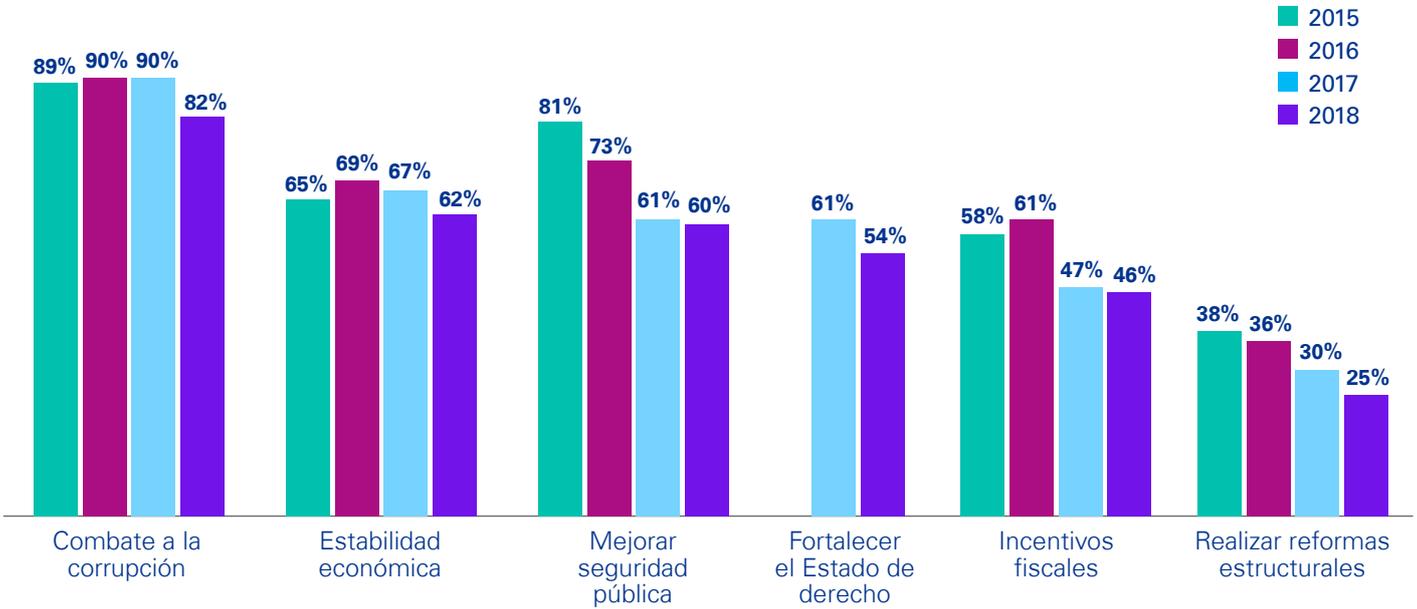
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2018.

Esto provocó, lógicamente, que el tema perdiera relevancia en la agenda empresarial, y fuera sustituido por asuntos que ya habían sido protagonistas años atrás, como el combate a la

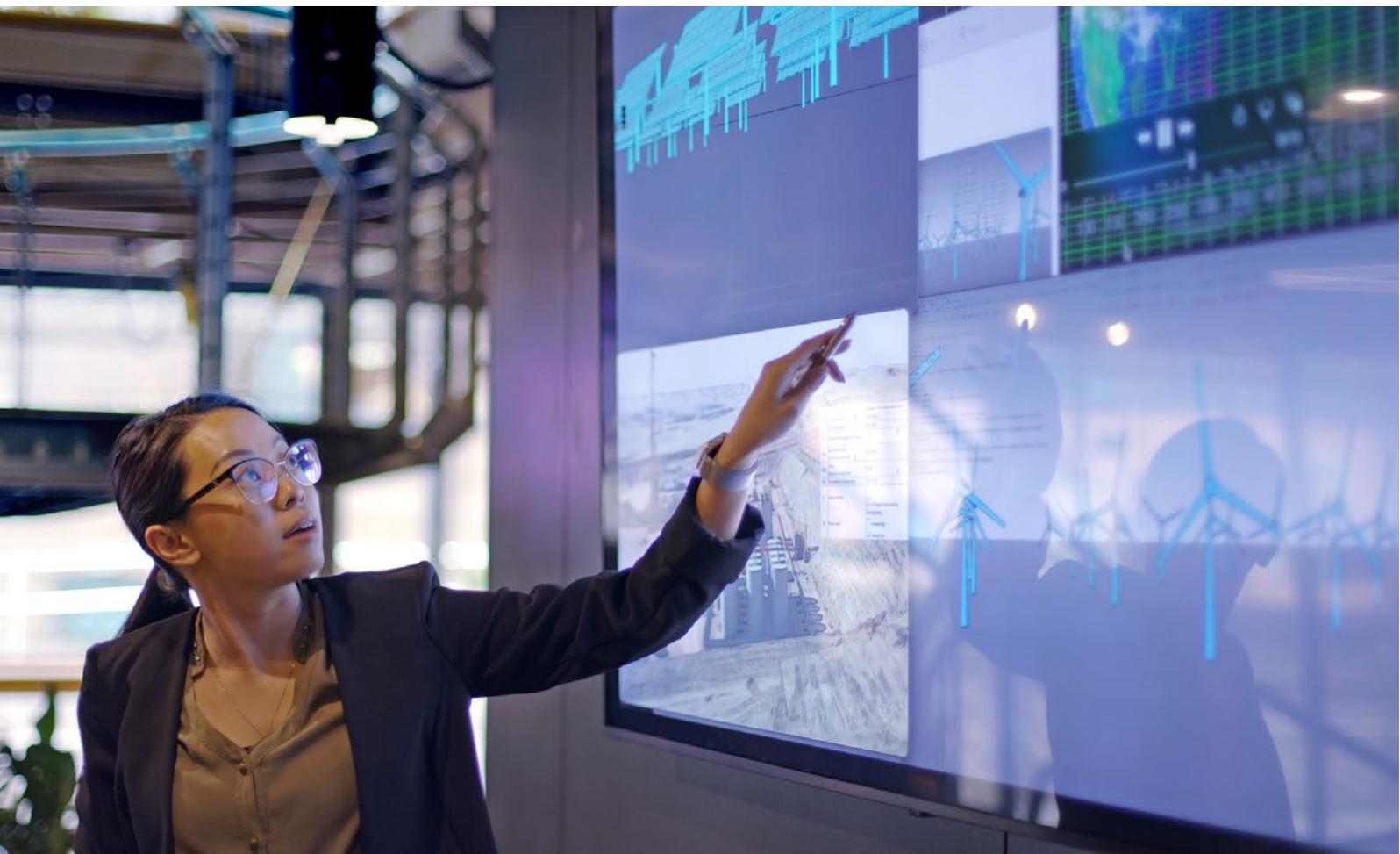
corrupción (82%), incrementar la estabilidad económica (62%) o mejorar la seguridad pública (60%), así como nuevas prioridades como fortalecer el Estado de derecho (54%).

¿Cuáles considera que son las principales variables que México requiere para incrementar su competitividad?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2018.





En 2018 también cobró especial relevancia el tema de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que, por iniciativa de Estados Unidos en negociación con Canadá y México, sería actualizado como Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC o USMCA, por sus siglas en inglés).

En este sentido, 72% de la Alta Dirección en México consideraba que la rentabilidad de su negocio se mantendría sin cambios a pesar de dicha renegociación,² y los procesos que se

verían impactados serían principalmente aquellos relacionados con las cadenas de suministro, logística y distribución (47%), así como con temas regulatorios (24%) que fueran modificados en relación con el acuerdo previo. De hecho, tres años después, en 2021, las empresas mantenían el optimismo con respecto a la actualización del T-MEC, considerando que, tras su implementación, el impacto operativo en su negocio sería positivo (56%).³

¿Cuáles son los principales procesos de negocio de su empresa que se verán impactados por la renegociación del TLCAN?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2018.

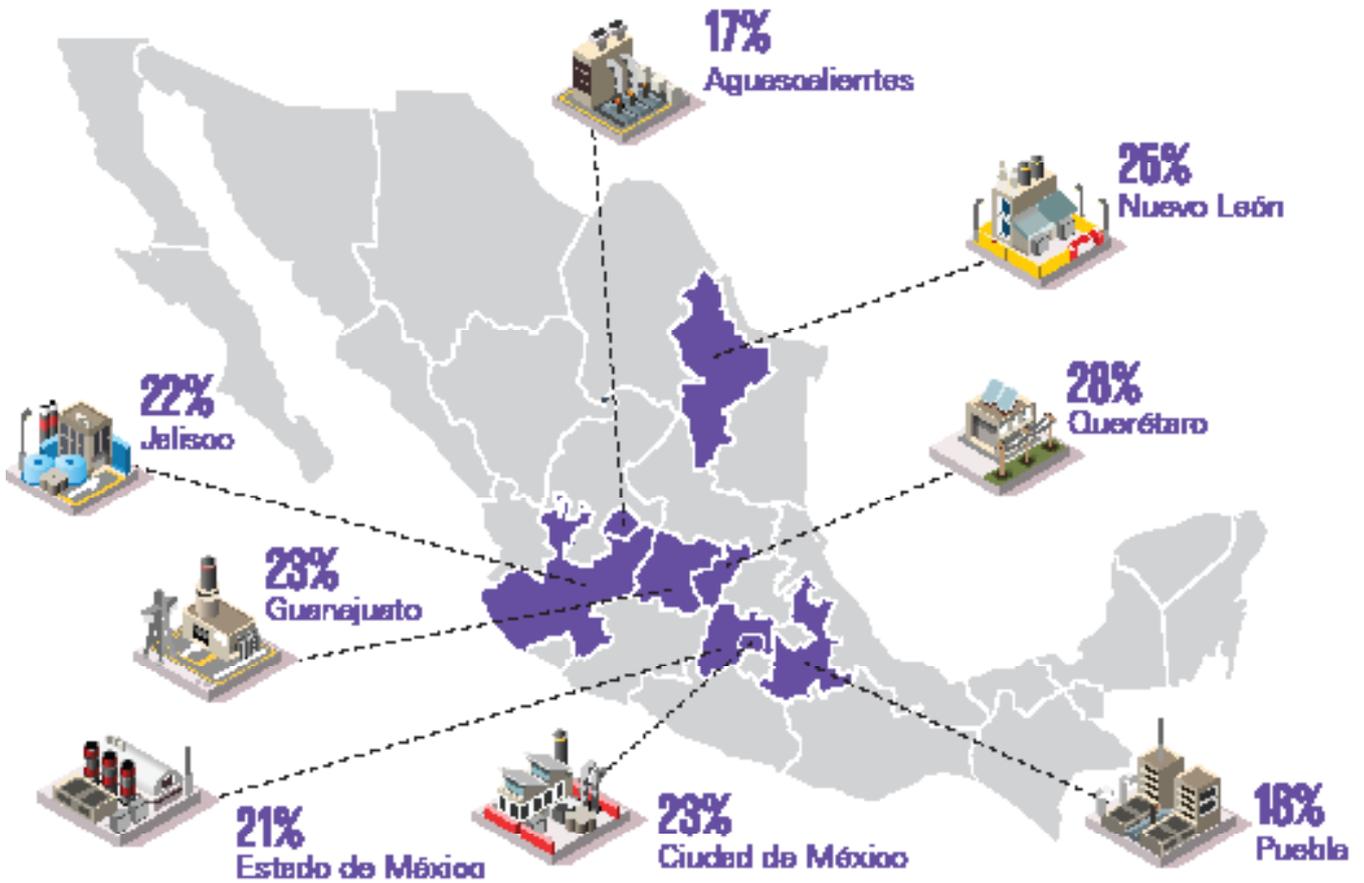
² *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2018.

³ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2021.

Ante la renegociación del T-MEC y la consolidación de las cadenas de valor orientadas hacia Estados Unidos, destinos de inversión que, desde el inicio de nuestro estudio eran protagonistas, habían logrado mantener el paso más de una década

después para aprovechar coyunturas favorables como esta. Tal era el caso en 2018 de Querétaro y Guanajuato, entidades que, por su ubicación estratégica se mantenían dentro del *top 5* de estados atractivos para la inversión.

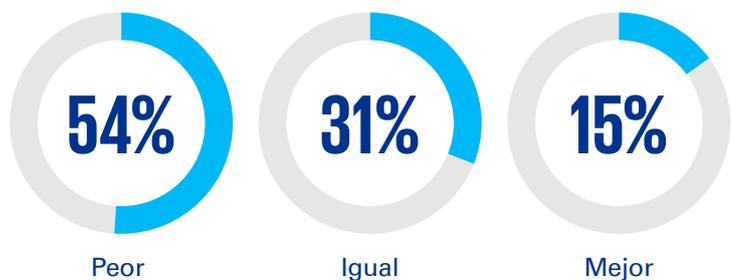
¿En qué estados de la República Mexicana planea invertir su organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2018.

No obstante, en esos años, el optimismo no se extendía a las condiciones económicas del país en lo general, pues 54% de la Alta Dirección consideraba que la economía nacional para 2019 sería peor con respecto a 2018, por factores como la administración entrante, así como el desempeño de la economía norteamericana en ese entonces.

Espera que durante 2019 la economía del país con respecto a 2018 sea...



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2019.

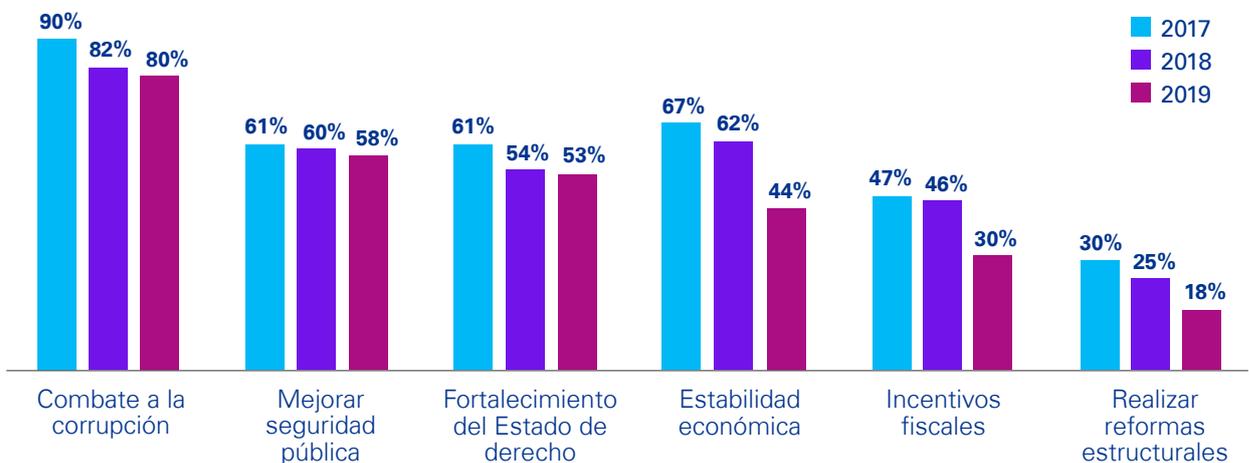
Sin embargo, en cuanto a las propias empresas, las expectativas se mantenían positivas como ha sido a lo largo de casi dos décadas, tal como hemos señalado. En 2019, nueve de cada diez organizaciones (87%) esperaban tener crecimiento, y una cuarta parte (25%) incluso preveía que este fuera de doble dígito.⁴

Probablemente esto se haya relacionado con el hecho de que las variables para que México incrementara su competitividad siguieran girando alrededor de temas fuera del ámbito de influencia de los propios negocios, tales como el combate a la corrupción (que se mantenía en primer lugar con 80% de las respuestas), el mejoramiento de la seguridad pública (tema de largo aliento en nuestro

sondeo desde sus inicios, como hemos visto, con 58%) y el fortalecimiento del Estado de derecho (con 53% de las preferencias).

Asimismo, el perfil de la mayoría de las empresas en México, negocios familiares dirigidos por las personas que los fundaron o por sus descendientes, les da un impulso que ha ido más allá del análisis financiero de los retornos de inversión para encontrar la resiliencia en el reconocimiento de la importancia que tiene el legado familiar como algo inmateral, sí, pero con fuertes repercusiones en aspectos tangibles como la propia operación del negocio, su reputación y el bienestar de su gente.

¿Cuáles considera que son las variables que México requiere para incrementar su competitividad?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2019.

Los riesgos que comprometerían el crecimiento de las organizaciones, sin embargo, iban a cobrar un matiz inédito en las casi dos décadas que nuestro estudio estaba por alcanzar a finales de 2019 y principios de 2020. En noviembre de este último año, luego de nueve meses de confinamientos y disrupción en todas las actividades de la sociedad, 49% de la Alta Dirección preveía que la pandemia de COVID-19 se saldría de control en nuestro país y que entraríamos a una grave recesión económica durante 2021.



⁴ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2019.

Ante este panorama, desde el punto de vista de las empresas, el reto más importante que enfrentaba nuestro país era asegurar la confianza de los inversionistas para apuntalar el

crecimiento económico (67%) y, por otro lado, minimizar los daños permanentes en el empleo y la planta productiva (55%).

¿Qué enunciado se apega más a la relación entre crisis económica y crisis sanitaria que enfrentará México en 2021?

Pandemia fuera de control y grave recesión económica



Pandemia fuera de control y economía en recuperación



Pandemia bajo control y grave recesión económica



Pandemia bajo control y economía en recuperación



¿Cuáles son los retos principales que enfrentará México en 2021?



Asegurar la confianza de los inversionistas para apuntalar el crecimiento económico



Minimizar los daños permanentes en el empleo y la planta productiva



Garantizar la liquidez y el financiamiento de las empresas



Contar con instituciones sólidas y reguladores autónomos



Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas



Aprovechar cadenas de valor globales y recuperación de la demanda externa



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

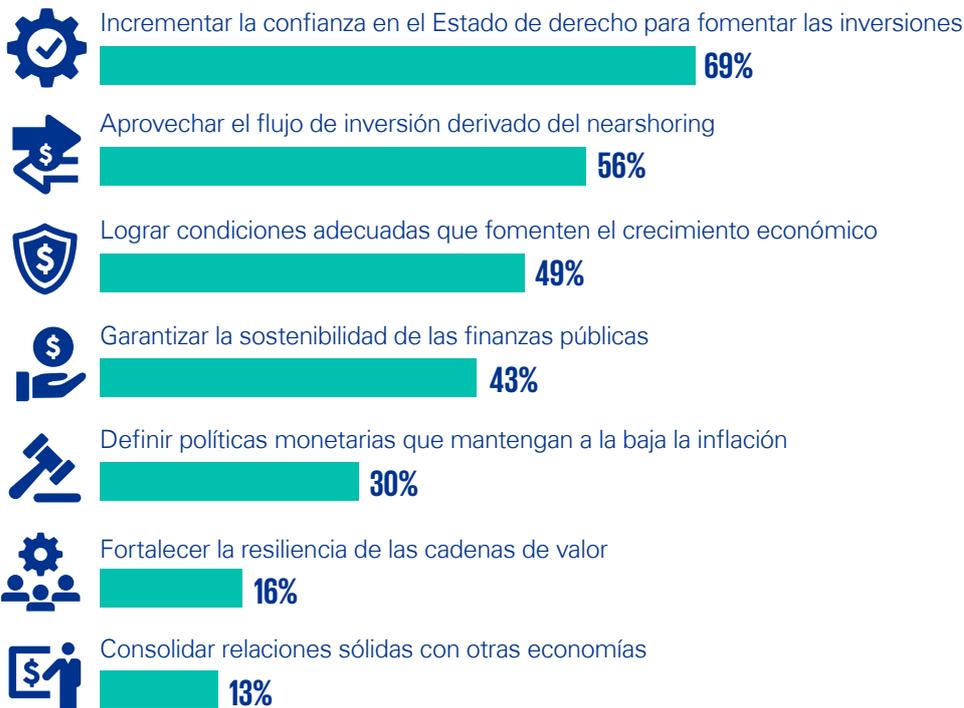
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2021.

A pesar de lo difíciles que fueron los años marcados por la pandemia, para 2024, en la decimonovena edición del estudio, 57% de la Alta Dirección afirmaba que la economía mexicana mantendría el ritmo de crecimiento observado desde 2021,⁴ que, tenue pero sostenidamente, fue mejorando conforme se lograron hitos como la vacunación de la mayor parte de la población y la reactivación económica en Estados Unidos y el mundo en general.

Los principales retos entonces se trasladaron hacia crear las condiciones para aprovechar el flujo de

inversiones derivado del *nearshoring* a partir de los reacomodos geopolíticos que fueron sucediendo entre 2021 y 2023 (56%), lograr las condiciones adecuadas para fomentar el crecimiento económico (49%) y seguir esforzándonos para incrementar la confianza en el Estado de derecho para fomentar las inversiones (69%), manteniendo a entidades como Nuevo León (41%) y Querétaro (30%) en el *top 5* de entidades preferidas para expandir las operaciones en el ámbito local, acompañadas de la Ciudad de México (33%), Jalisco (31%) y el Estado de México (26%).⁵

¿Cuáles son los principales retos?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

En este sentido, el optimismo de las empresas en cuanto a su propio desempeño es una constante que se ha mantenido hasta los ejercicios más recientes; en 2024, por ejemplo, en las proyecciones de venta, nueve de cada diez (90%) esperaban que estas aumentaran, y de cara a los siguientes tres años (2025, 2026 y 2027) ese porcentaje se elevaba a 96%;⁶ se trata, además, de un rubro que en 2025 se conservó en rangos positivos similares.⁷

Hacia el futuro, sin duda, el *nearshoring* o relocalización de inversiones es el hito más reciente en el desarrollo de las empresas en México; en 2024, 35% de la Alta Dirección consideraba que era el factor de mayor impacto en las operaciones de su empresa;⁸ hacia 2025, cuatro de cada diez han tomado en consideración este fenómeno para definir sus decisiones de inversión.⁹

⁴ y ⁵ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

⁶ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

⁷ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2025.

⁸ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

⁹ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2025.

Asimismo, hay áreas de mejora para incrementar nuestra relevancia como destino de inversión, dado que, en el entorno global, países de Asia y Sudamérica, evidentemente también cuentan con características intrínsecas y, además, han fortalecido de manera muy importante sus capacidades competitivas en los últimos años.

No obstante, en estos primeros 20 años de Perspectivas, hemos visto cómo nuestro país ha demostrado gran flexibilidad y resiliencia ante distintos factores externos, las cuales se basan sin duda en los hechos históricamente importantes que mencionábamos antes, a los cuales se suman la infraestructura acumulada a lo largo de décadas: carreteras, puertos, aeropuertos, vías férreas, la cual ha sido un factor fundamental para aprovechar los mercados de alto consumo con los que México mantiene fuertes relaciones comerciales.

No es de extrañar, entonces, que algunos de los factores que la Alta Dirección ha identificado como relevantes para impulsar la competitividad han mostrado una evolución a lo largo de los años, pasando de privilegiar temas tangibles como la infraestructura física hacia subrayar la importancia de los marcos legales, la estabilidad, las reformas regulatorias, variables un poco más intangibles pero de alto valor agregado, a las que se suma la transformación digital, las oportunidades derivadas de cambios en los hábitos de consumo, la relocalización de operaciones o las mejores prácticas de gestión de talento.

Sin abandonar el tono positivo, ¿dónde están las claves para que el país siga siendo relevante o retome su competitividad en sectores donde quizá la hubiera perdido? En el garantizar acceso a infraestructuras, no solo físicas, sino también de desarrollo del conocimiento; lograr marcos regulatorios confiables con base en la fortaleza del Estado de derecho, en general, mantener ambientes de negocio propicios para fomentar la inversión en el país.

Si bien cada nación tiene la responsabilidad y la libertad de definir su vocación hacia el futuro, durante muchos años la de México se concentró en la explotación de recursos naturales, descansando las finanzas públicas en ello. Desde finales del siglo pasado, la diversificación hacia la industria de manufactura, abriendo la economía, permitió redefinir nuevos caminos de crecimiento, aportando valor al mercado global con base en nuestras capacidades de importación, transformación

y exportación de productos ensamblados cada vez con mayor especialización y valor agregado.

Hacia el futuro, México se encuentra nuevamente ante la responsabilidad histórica de redefinir o ampliar su vocación de desarrollo. No dejará de ser relevante la manufactura, pero debemos avanzar hacia el desarrollo de alta tecnología, aprovechándola en los propios procesos industriales que ya se tienen.

Ejemplo de ello es que hoy contamos con un ecosistema desarrollado en la industria automotriz, pero la transición hacia la movilidad eléctrica hace que nos planteemos si tenemos las capacidades para adoptar este cambio radical en cuanto a cadenas de suministro, incentivos, investigación y desarrollo, entre otros factores.

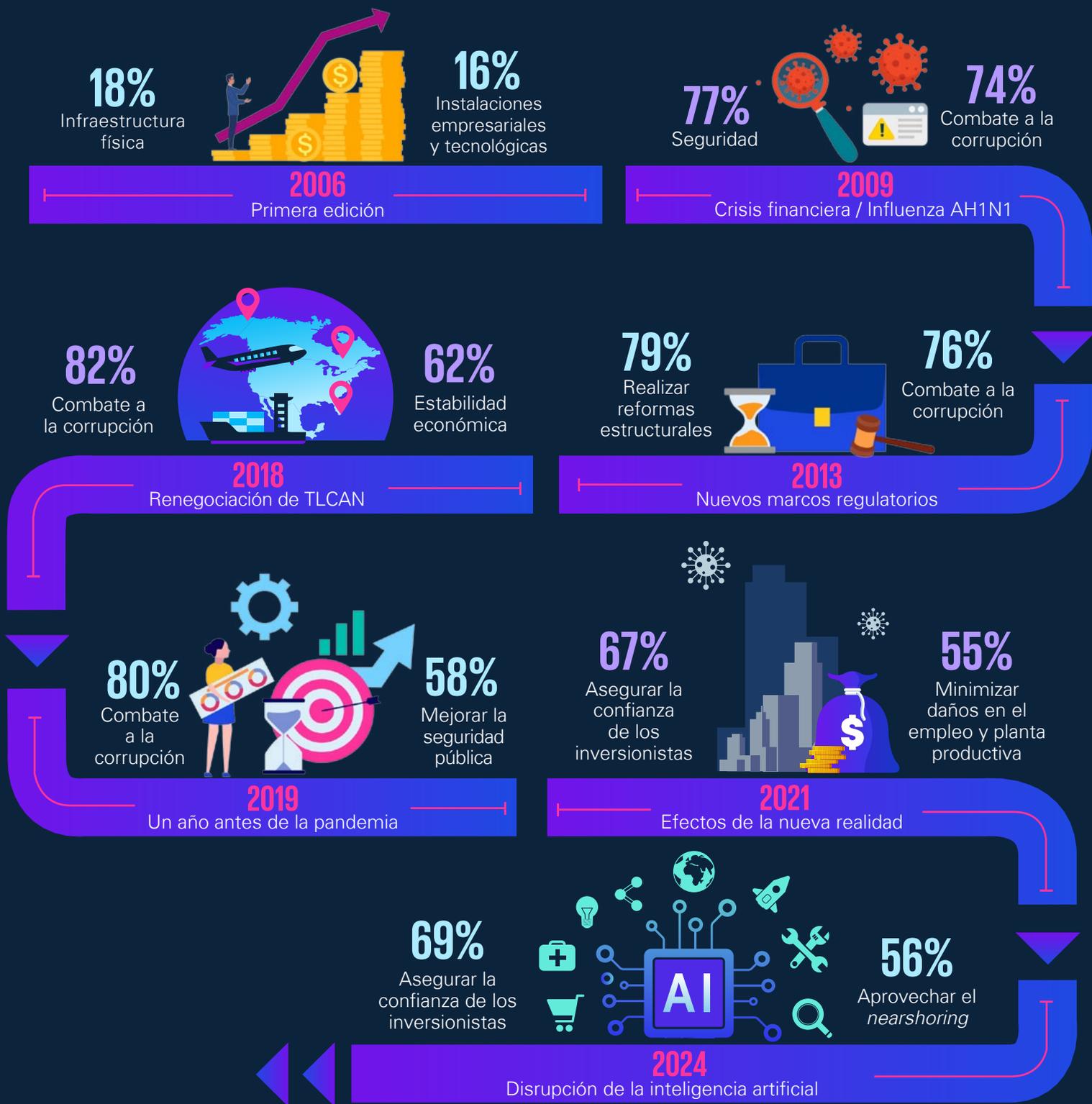
En las primeras tres décadas del siglo XXI, los cambios estructurales en México y el mundo se han presentado a un ritmo sumamente acelerado. Es excepcional el año en que no vivimos algún evento complejo y disruptivo, desde la crisis financiera de 2008 junto con la influenza AH1N1 hasta la implementación de nuevos marcos regulatorios, la renegociación del T-MEC, los distintos efectos de la Cuarta Revolución Industrial, la pandemia de COVID-19, entre otras crisis de distinta índole y gravedad.

A pesar de ello, la Alta Dirección en México se ha mantenido relativamente optimista con respecto a sus empresas, a pesar del entorno económico, político o social que estemos atravesando como sociedad. Esto ha sido pieza fundamental para que la economía de nuestro país mantenga la resiliencia, con un claro mensaje de fortaleza por parte de la comunidad empresarial.

Sin duda, se ha desarrollado en la Alta Dirección la capacidad de coexistir con este un ambiente de negocios retador, viendo que prácticamente todos los días hay que asumir la posibilidad de que se presente alguna disrupción que nos obligue a mantener la mentalidad de crecimiento invirtiendo en nuestro talento, en la creación de una cultura organizacional que abrace el cambio, destinando recursos a las áreas de riesgo para mapearlos de manera oportuna y responder propositivamente a ellos más que solo reaccionar de manera limitada.

Fomentar la competitividad de México: una necesidad permanente

Principales factores para incrementar la competitividad a nivel país a lo largo de dos décadas:



Reflexión

A lo largo de 20 años, las estrategias de crecimiento de la Alta Dirección han estado marcadas por las variables que México ha requerido para impulsar su competitividad, las cuales han sido ponderadas por las empresas a partir de un enfoque coyuntural, con base en el análisis del ambiente de negocios de manera holística para gestionar adecuadamente los retos y mantener el optimismo ante las adversidades.



Contactos

Victor Esquivel

**Socio Director General
KPMG México**

Ricardo Delfin

**Socio Líder de Clientes y Mercado
KPMG México**

Jorge Caballero

**Socio Líder de Impuestos y Legal
KPMG México**

Gerardo Rojas

**Socio Líder de Asesoría
KPMG México**

Jesús Luna

**Socio Líder de Private Enterprise
KPMG México**

Susana Galán

**Socia de Impuestos especialista
en Precios de Transferencia
KPMG México**



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.