KPMG

Transformar las prioridades estratégicas en favor de la resiliencia empresarial

Perspectivas de la Alta Dirección en México
20.° aniversario

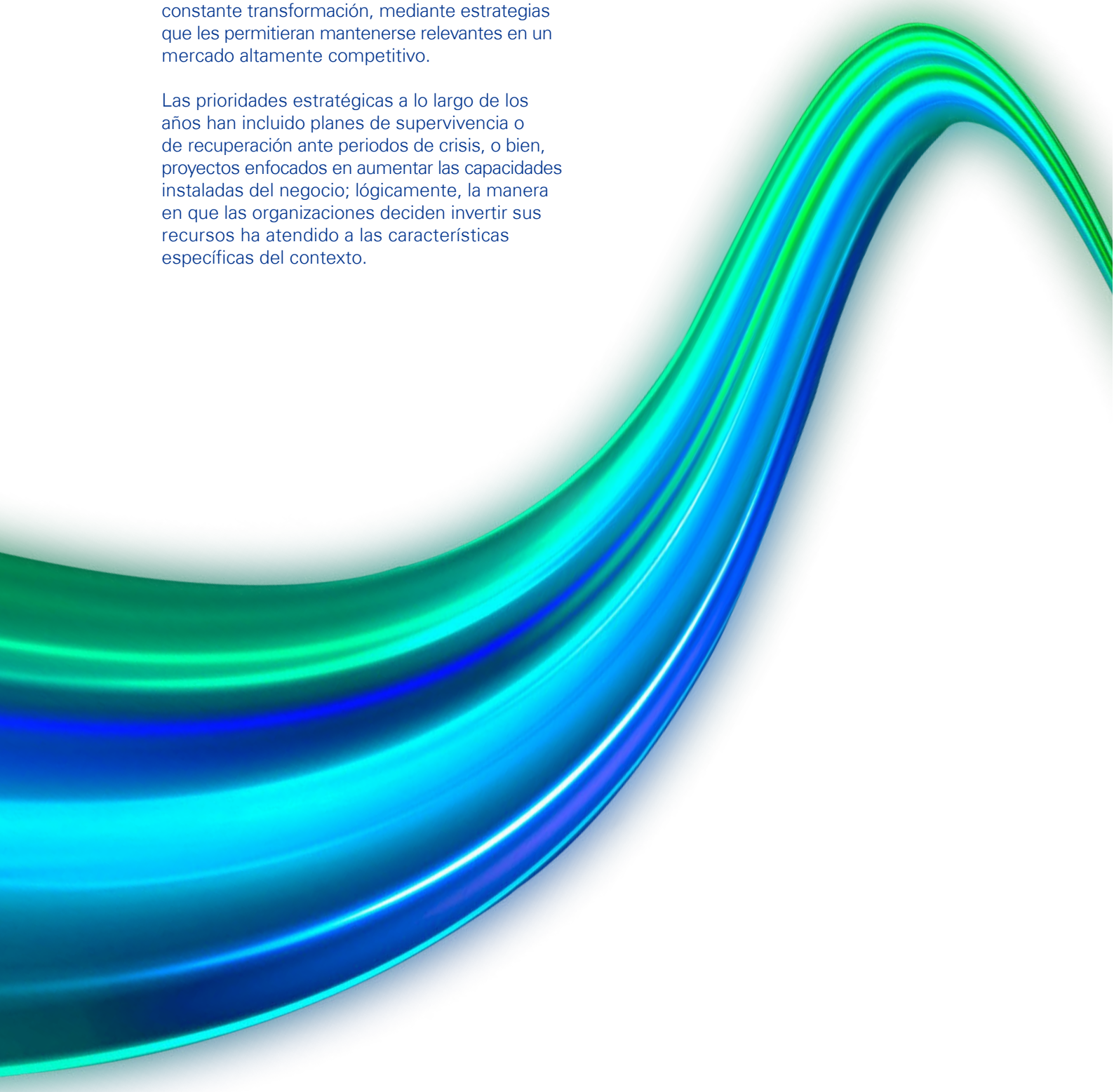
DELINEANDO ESTRATEGIAS

6 Perspectivas de la Alta Dirección

KPMG México

El estudio anual *Perspectivas de la Alta Dirección en México* surgió hace dos décadas a partir del compromiso de nuestra firma de ofrecer al nivel C de las empresas un análisis preciso de cómo los negocios se iban adaptando a un contexto económico, social, político y tecnológico en constante transformación, mediante estrategias que les permitieran mantenerse relevantes en un mercado altamente competitivo.

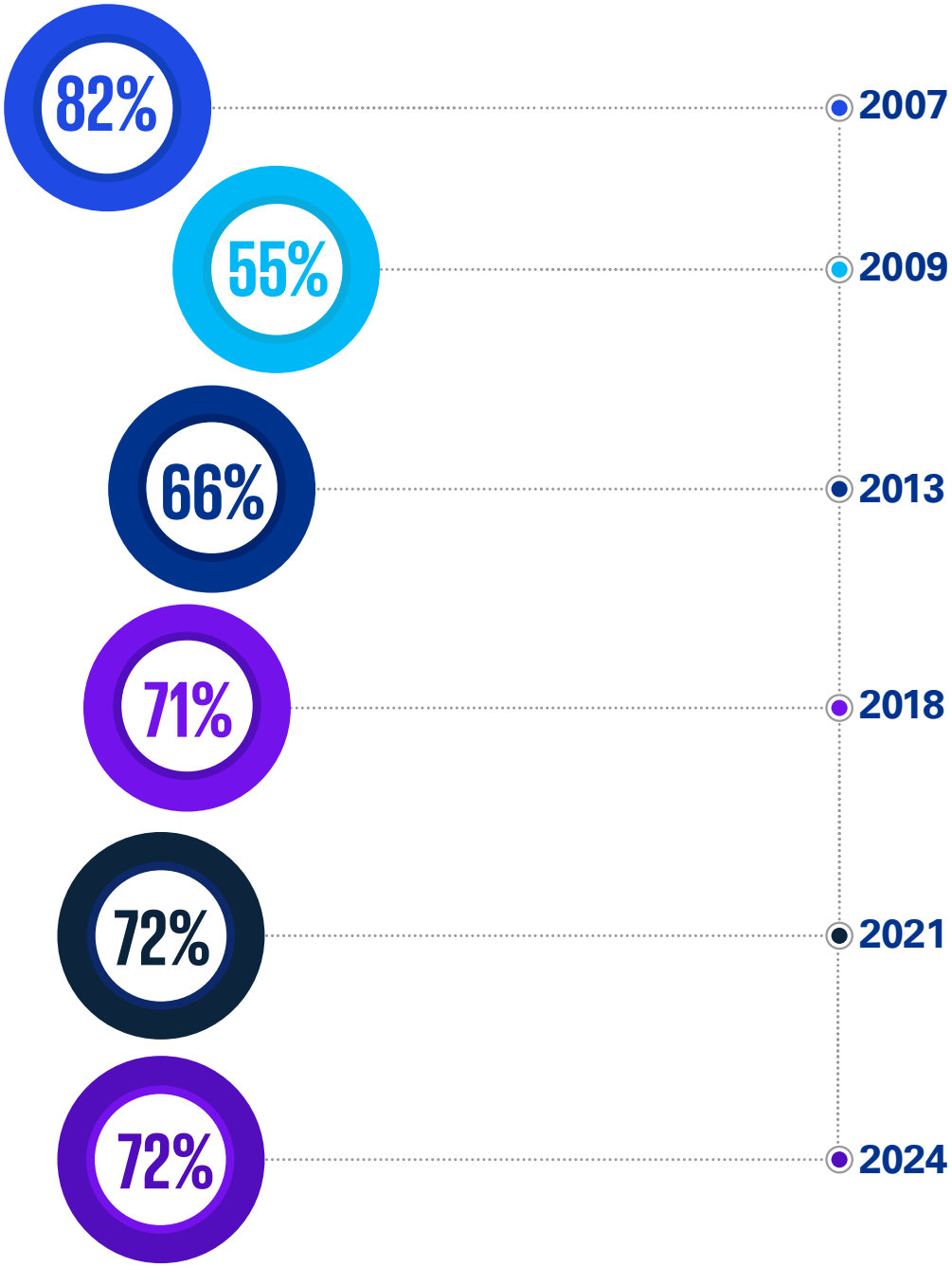
Las prioridades estratégicas a lo largo de los años han incluido planes de supervivencia o de recuperación ante periodos de crisis, o bien, proyectos enfocados en aumentar las capacidades instaladas del negocio; lógicamente, la manera en que las organizaciones deciden invertir sus recursos ha atendido a las características específicas del contexto.



© 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.

En este sentido, hemos visto a través de estos 20 años que, para llevar a cabo sus planes, las compañías han privilegiado a las instituciones financieras como mecanismo de financiamiento principal en distintos momentos coyunturales: desde la primera vez que hicimos una pregunta relacionada con este tema en 2007 (82%), hasta coyunturas históricas como la crisis financiera de 2008-2009 (55%), las transformaciones regulatorias de 2013 (66%), la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 2018 (71%) y durante la pandemia (72% en 2021 y 2024).

Las instituciones financieras como mecanismo de financiamiento predilecto



Aunque las cifras pudieran parecer alentadoras para el sector financiero, la realidad es que el índice de penetración bancaria en México ha sido históricamente bajo y, a pesar de que ha mejorado, continúa en niveles no competitivos, comparado con el de países como Estados Unidos, Canadá, Australia, Inglaterra e incluso Brasil, donde se ubica por encima de 70% del crédito otorgado en comparación con el producto interno bruto (PIB). De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el monto de financiamiento otorgado al sector privado por la banca múltiple entre junio de 2022 y junio de 2023 representó 17.8% del PIB nacional.[1]

[1] *Ahorro financiero y financiamiento en México*, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2023.

© 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.

Entonces, ¿de qué otras maneras se han financiado las organizaciones en nuestro país? Encontramos que uno de los principales mecanismos usados en México es el apalancamiento con proveedores, bajo la concepción de adquirir los productos o servicios a plazos o créditos, pagando a los mismos después de transformarlos y venderlos; o las aportaciones de socios de capital dentro de la estructura de la empresa para consolidar los recursos que se requieren para crecer.

En cualquier caso, cuando una compañía toma la decisión de contratar financiamiento, la banca ha sido la opción predilecta. La razón probablemente se relacione con que, a lo largo de los años, esta ha sido la fuente más desarrollada, mientras que otras alternativas son limitadas y no presentan un nivel de oferta que resulte atractivo para los negocios. Asimismo, el número de entidades listadas en las bolsas de valores es relativamente bajo, quizá porque las empresas consideran que los costos regulatorios y de cumplimiento para enlistarse en alguna de ellas son demasiado altos o complejos.

Adicionalmente, algunas fuentes alternas de financiamiento, como las sociedades financieras de objeto múltiple (sofomes) u otras más innovadoras como las *fintech*, se han centrado en privilegiar la experiencia del cliente, enfocando sus esfuerzos en la digitalización de su experiencia y en facilitar aspectos como el acceso a créditos; no obstante, pareciera que no se ha logrado un balance entre este servicio y la competitividad en precios contra una institución financiera.

Lo anterior indica que el mercado ha decidido privilegiar y premiar la solidez que brinda la banca en términos de infraestructura, acceso, conveniencia y marca, demostrando que el sector financiero aún tiene oportunidad de desarrollar fuentes alternas de financiamiento más competitivas. En este sentido, si otras fuentes de financiamiento lograran combinar temas de experiencia, digitalización, comodidad y competencia podrían ganar mercado, detonando una competencia sana y adecuada que permita que más organizaciones las elijan.

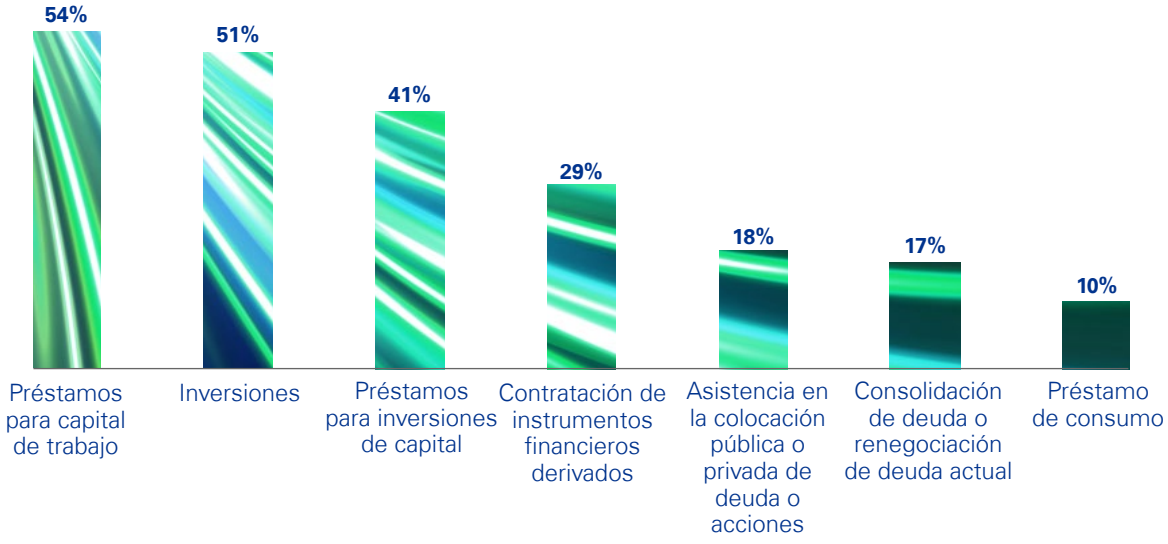
© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía.
Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o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

¿Por qué solicitar financiamiento?

Las razones para solicitar una inyección de capital, en contraste, sí se han transformado a lo largo del tiempo, atendiendo a los momentos históricos que han influido profundamente en las prioridades estratégicas de las compañías.

En 2013, por ejemplo, los préstamos demandados por las empresas se concentraban en adquirir recursos para capital de trabajo (54%), junto con otros servicios como inversiones (51%) o préstamos para inversiones de capital (41%), lo que demuestra que, tras la crisis financiera, este periodo estuvo caracterizado por la búsqueda de crecimiento y la consolidación de las operaciones.

¿Qué servicios serán demandados por su organización?



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

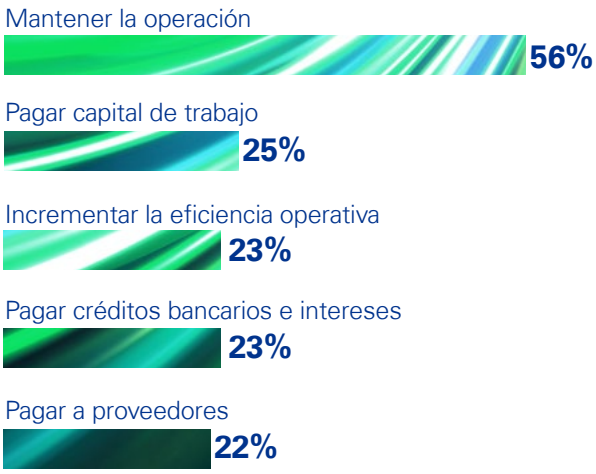
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2013*, KPMG México, 2013.

© 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.

Durante algunos años, el ritmo de crecimiento de los negocios se mantuvo relativamente estable, impulsándolos a considerar estrategias que los posicionaran como opciones atractivas en el mercado, aunque debían seguir atendiendo riesgos externos.

En 2021, los efectos de la pandemia y la necesidad de sobrevivir en la nueva realidad transformarían los motivos por los cuales las organizaciones necesitarían solicitar financiamiento. Por supuesto, la principal de ellas fue mantener la operación (56%), seguida de pagar el capital de trabajo (25%) e incrementar la eficiencia operativa y pagar créditos bancarios e intereses (23% en ambos casos).

¿Cuál fue la razón para solicitar financiamiento o reestructurar la deuda?



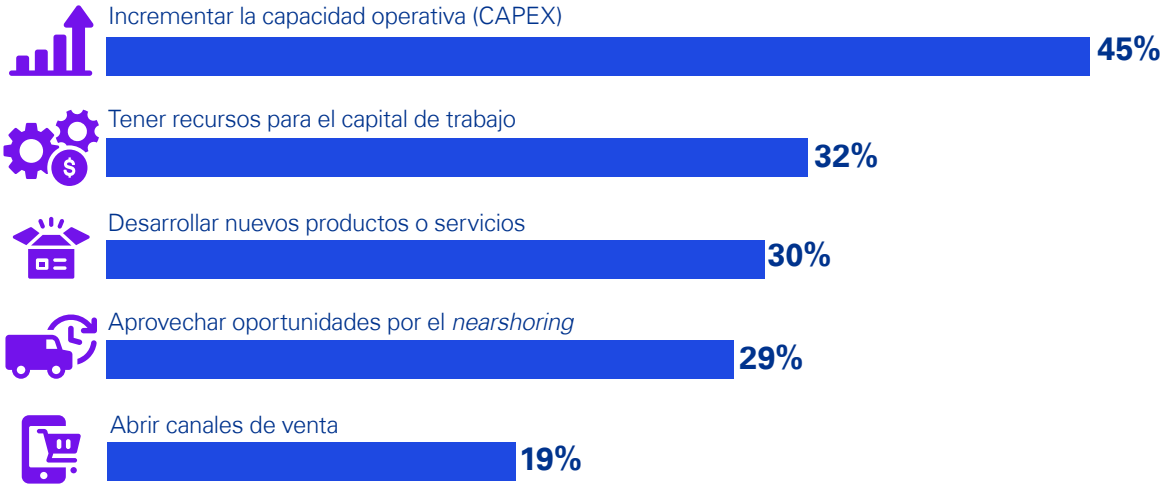
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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

© 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.

No fue sino hasta 2024 cuando las compañías han logrado cierta estabilidad y sus motivos para requerir inversión comienzan a atender necesidades como incrementar la capacidad operativa (45%), tener recursos para el capital de trabajo (32%), desarrollar nuevos productos o servicios (30%) y aprovechar las oportunidades derivadas del *nearshoring* (29%), fenómeno que marcará el presente y futuro de la economía mexicana sin ninguna duda.

¿Cuál es la razón para solicitar financiamiento externo?



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 2024*, KPMG México, 2024.

En este sentido, el acceso a fuentes de financiamiento se torna clave conforme avanza la vida de un negocio. Si bien la mayoría puede apalancarse en la banca o los proveedores, tener la posibilidad de acceder a otro tipo de créditos es crucial para asegurar la resiliencia de las operaciones.

Por ejemplo, en momentos en los que se han presentado eventos disruptivos, como los mencionados anteriormente, ha sido muy claro que las razones se relacionan fuertemente con temas de supervivencia, tales como mantener el capital de trabajo o la capacidad operativa, o bien, refinanciar o pagar deudas.

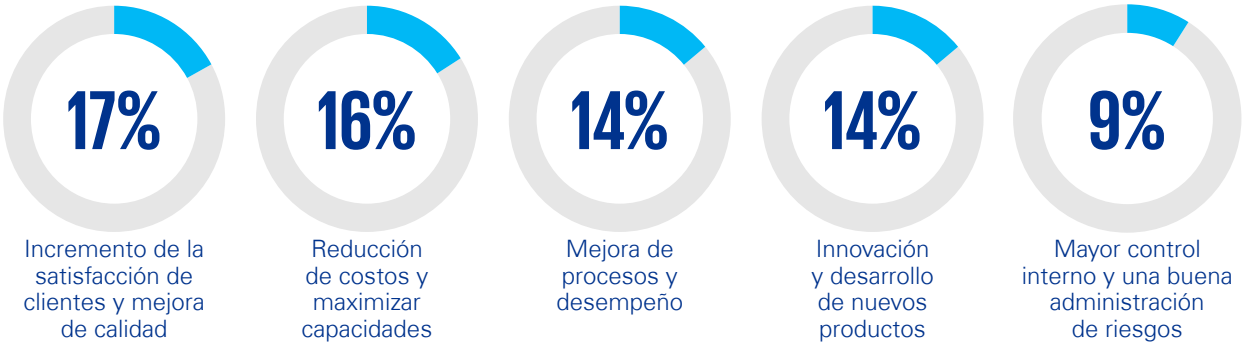
Sin embargo, también es posible notar un cambio abrupto en situaciones de mayor estabilidad, donde la confianza crece y el optimismo impulsa a las empresas a destinar recursos a actividades de mayor valor agregado, tales como financiar el crecimiento de la capacidad operativa, expandir operaciones, financiar proyectos de inversión, aprovechar oportunidades de la coyuntura, como la relocalización de operaciones, o, incluso, desarrollar nuevos productos y servicios.

© 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.

Reformular las estrategias para aprovechar las oportunidades

Los momentos de crisis o de estabilidad económica también se ven reflejados en aquello que las organizaciones definen como prioridades estratégicas año con año. En 2006, por ejemplo, estas se concentraban en incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad de los productos y servicios (17%), reducir costos y maximizar capacidades (16%), y mejorar los procesos y el desempeño (14%).

Prioridades estratégicas de las compañías para los próximos tres años



Otros (30%): implementación de nuevas estrategias y mejor planeación; desarrollo de nuevos mercados; desarrollo de la organización y de la imagen corporativa; la globalización de las operaciones; *outsourcing*; adopción y desarrollo de los negocios electrónicos

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

No obstante, en 2009, para atender las consecuencias derivadas de la crisis financiera y la pandemia de influenza AH1N1, los esfuerzos se destinaron a reducir costos y maximizar capacidades (91%), mejorar los procesos y el desempeño (76%), e incrementar la satisfacción del cliente o mejorar la calidad (74%).

¿Cuáles son las cinco estrategias principales en las que su empresa dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años?

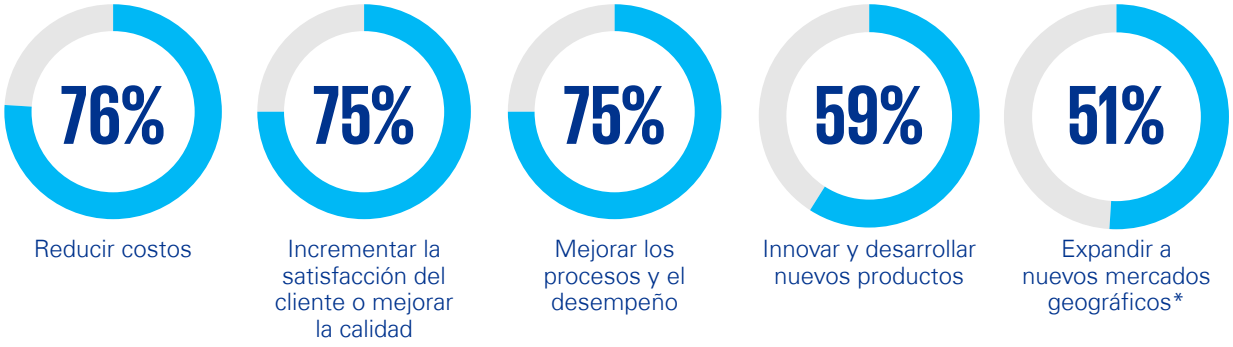
Otros (30%): implementación de nuevas estrategias y mejor planeación; desarrollo de nuevos mercados; desarrollo de la organización y de la imagen corporativa; la globalización de las operaciones; *outsourcing*; adopción y desarrollo de los negocios electrónicos

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

© 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.

Por el contrario, en 2013, si bien las compañías privilegiaron la reducción de costos (76%), se observó una recuperación que les permitió invertir para incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la calidad (75%), mejorar los procesos y el desempeño (75%), e, incluso, innovar y desarrollar nuevos productos (59%).

Seleccione las cinco estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años



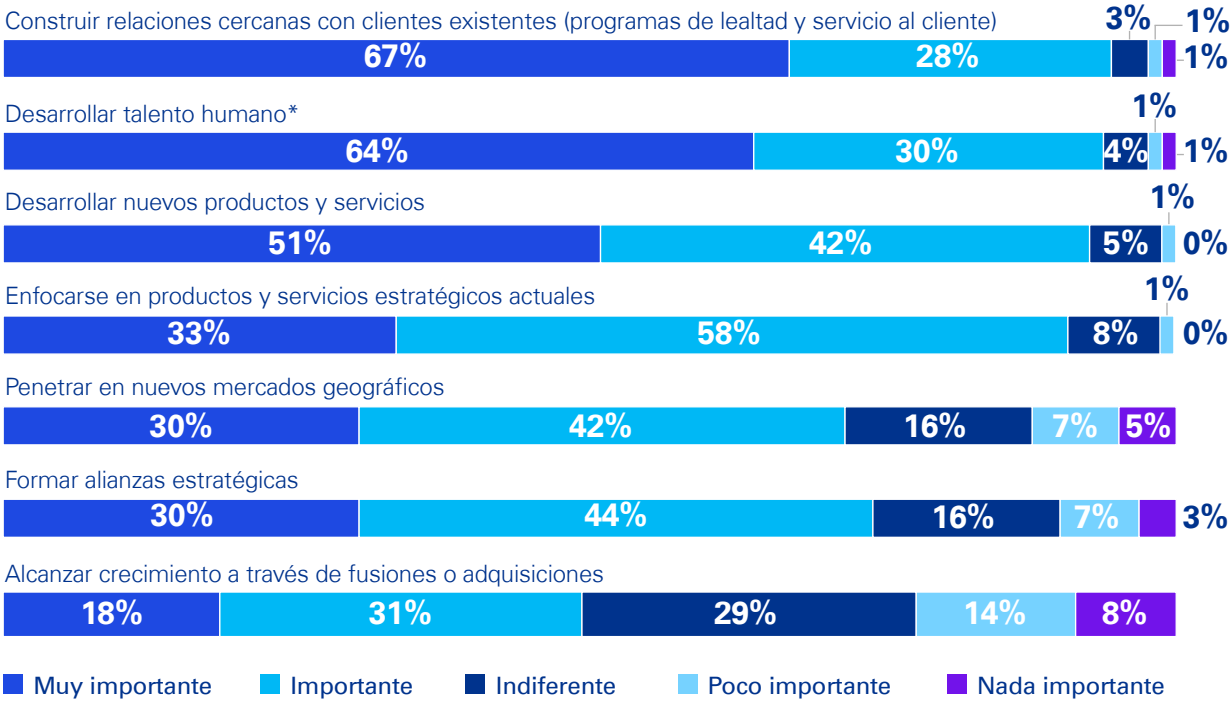
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2010.

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

La estabilidad se mantuvo en 2015, año en el que la Alta Dirección consideró muy importante destinar recursos a construir relaciones con clientes existentes (67%), desarrollar talento humano (64%), así como nuevos productos y servicios (51%).

Asimismo, las empresas se prepararon para atender un contexto macroeconómico en el que ya podían identificarse nuevas oportunidades, señalando como relevante el enfocarse en productos y servicios estratégicos actuales (58%), formar alianzas estratégicas (44%), desarrollar nuevos productos y servicios (42%), y penetrar en nuevos mercados geográficos (42%).

¿Qué tan importantes son las siguientes estrategias para conducir a su organización hacia un crecimiento global durante los siguientes tres años?



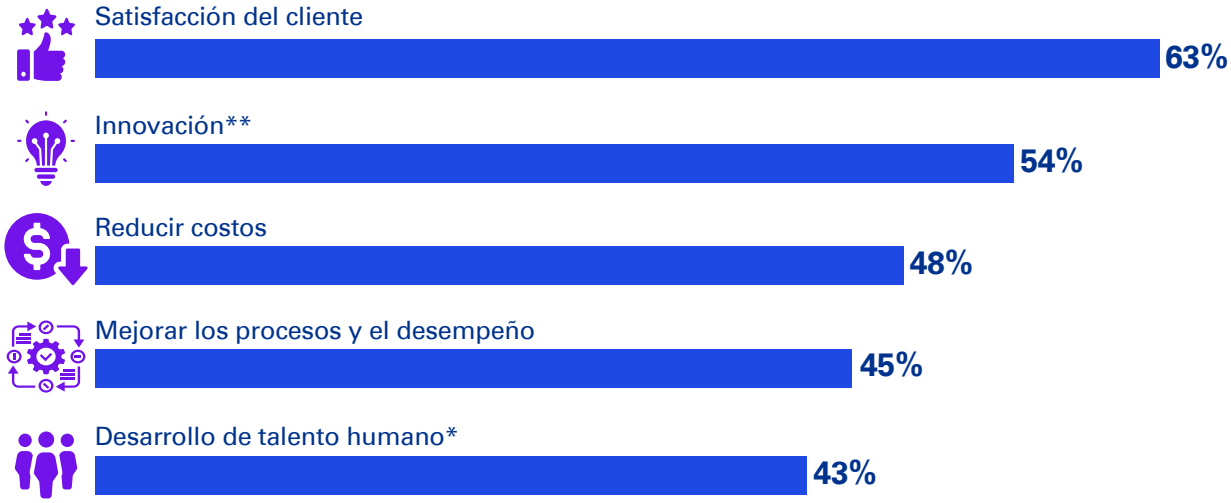
*La variable se integró a partir de 2015.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2015*, KPMG México, 2015.

© 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.

En 2018, en medio de la renegociación del TLCAN, la innovación (54%) aparece por segunda ocasión como una de las prioridades estratégicas a atender, acompañada de incrementar la satisfacción del cliente (63%), reducir costos (48%), mejorar los procesos y el desempeño (45%), y desarrollar al talento humano (43%).

Seleccione las cinco estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años



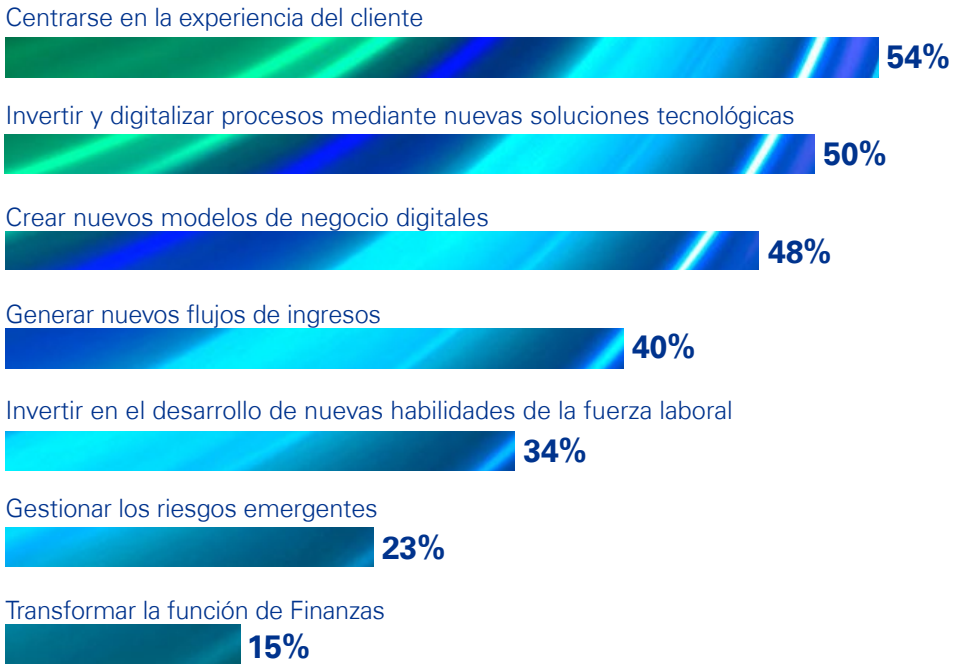
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2015.
**La variable se integró a partir de 2017.

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

© 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.

Posteriormente, la acelerada digitalización experimentada durante la pandemia obligó a las empresas a considerar la transformación digital de sus operaciones como parte de sus estrategias, por lo que en 2021 optaron por centrarse en la experiencia del cliente (54%), invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas (50%), y crear nuevos modelos de negocio digitales (48%).

Pensando específicamente en mejorar la capacidad de resiliencia de la organización, es decir, su capacidad de adaptarse a la disrupción constante, ¿cuál de las siguientes estrategias será la prioridad para 2021?

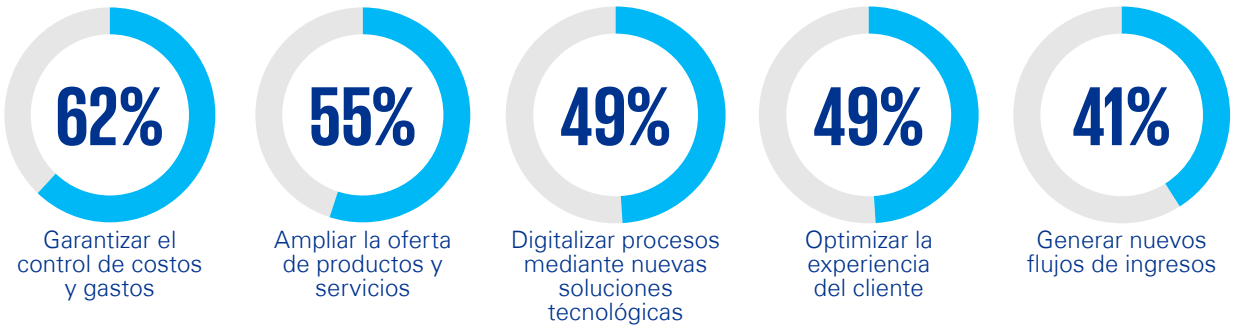


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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

Este ímpetu se mantuvo hasta 2024, cuando la digitalización de procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas se mantuvo entre las prioridades, así como la optimización de la experiencia del cliente (49% en ambos casos); sin embargo, el garantizar el control de costos y gastos (62%), y la ampliación de la oferta de productos y servicios (55%) también se posicionaron como puntos importantes para el negocio.

Ante el contexto actual, tanto nacional como global, ¿qué estrategias serán prioritarias para su empresa en 2024?



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 2024*, KPMG México, 2024.

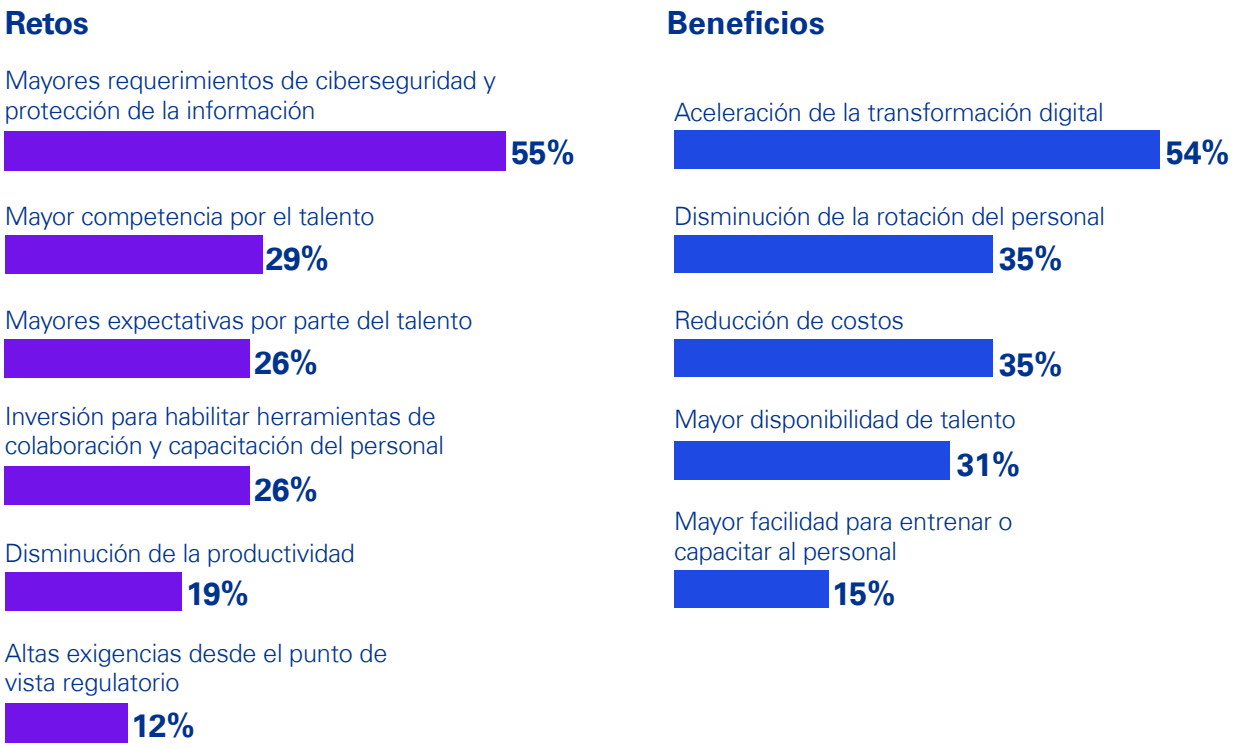
© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o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

El talento como la prioridad estratégica por excelencia

Uno de los aspectos que durante y después de COVID-19 se convirtió en parte esencial de las prioridades estratégicas de las organizaciones fue la gestión del talento, especialmente después de la publicación de la NOM-037-STPS-2023 el 8 de junio de 2023 en el Diario Oficial de la Federación (DOF),[2] la cual establece las condiciones de seguridad y salud necesarias para permitir al personal desempeñar adecuadamente sus actividades de teletrabajo. En este contexto, para 2024, 54% de las compañías contaban con un modelo operativo de teletrabajo acorde con la norma aplicable.[3]

Asimismo, se cuestionaban los retos y beneficios que implica esta modalidad de trabajo. A saber, los retos incluían mayores requerimientos de ciberseguridad y protección de la información (55%), una fuerte competencia por el talento (29%), mayores expectativas por parte del personal e inversión suficiente para habilitar herramientas de colaboración y capacitación (26% en ambos casos), mientras que los beneficios más esperados eran la aceleración de la transformación digital (54%), una disminución de la rotación del capital humano y reducción de costos (35% en ambos casos), así como una mayor disponibilidad de talento (31%).

¿Qué retos y beneficios ha observado su organización al implementar el teletrabajo?



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 2024*, KPMG México, 2024.

[2] *Flash: Entrada en vigor de la NOM-037-STPS-2023*, KPMG México, 2023.
[3] *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2024*, KPMG México, 2024.

© 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.

Pese a lo anterior, la Alta Dirección ha observado algunos obstáculos al implementar el teletrabajo, tales como que la naturaleza de sus operaciones no lo permita (58%), la falta de políticas internas específicas (39%) y la protección de la información y riesgos de ciberseguridad (28%).

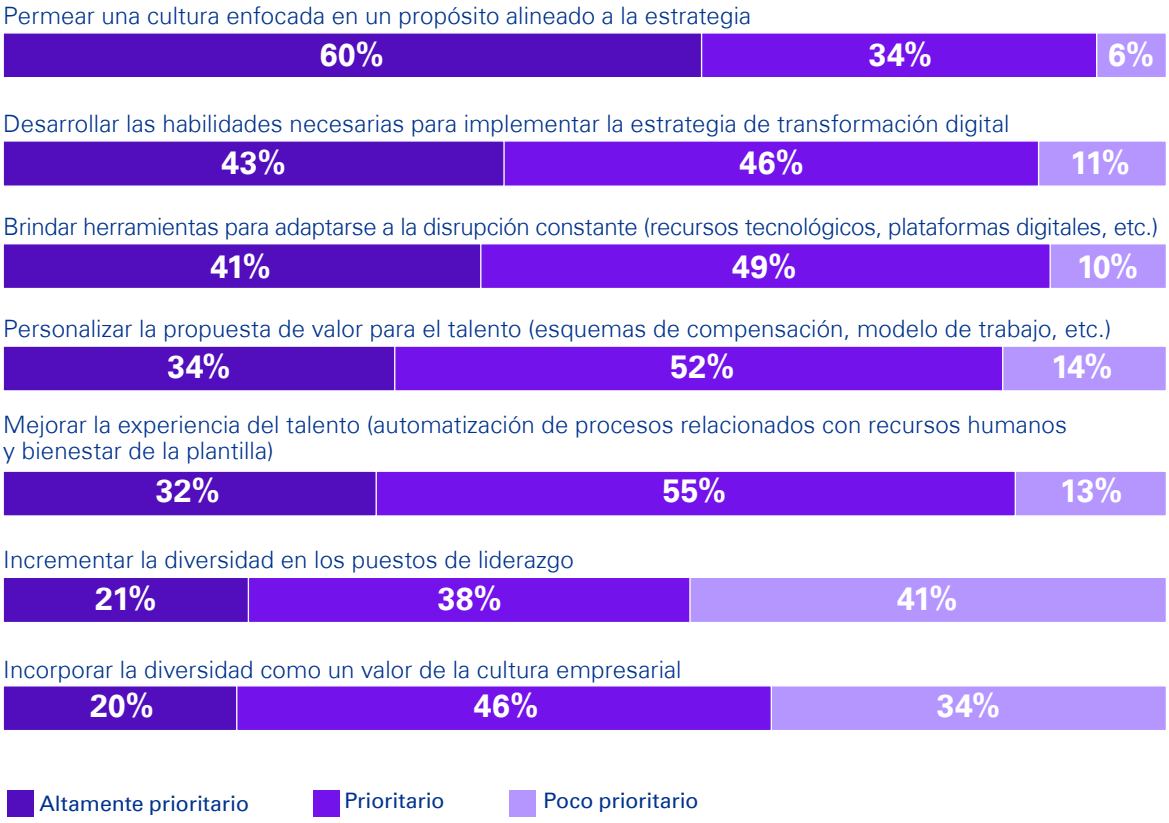
¿Qué obstáculos ha enfrentado su organización al implementar un modelo híbrido?

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 2024*, KPMG México, 2024.

Para sortear retos relacionados en esta u otras materias, han identificado también algunos aspectos esenciales en cuanto a gestión de talento, tales como permear una cultura enfocada en un propósito alineado a la estrategia del negocio (60%), desarrollar las habilidades necesarias para implementar los proyectos de transformación digital (43%) y brindar las herramientas necesarias para adaptarse a la disrupción (41%).

¿Qué tan prioritarios son los siguientes aspectos en su estrategia de gestión de talento?



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

© 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.

Al respecto, es fundamental señalar que, si bien los años posteriores a la pandemia fueron decisivos para la gestión del talento, las organizaciones siempre han sido conscientes de que el capital humano es el elemento que hace posible llevar a cabo los planes y estrategias que les permiten consolidar su éxito y permanencia.

Asimismo, es un tema que ha evolucionado y que también ha atendido a momentos coyunturales y las oportunidades que de estos se desprenden. Por ejemplo, hace un par de décadas, se consideraba prioritario remunerar de manera tangible al personal, ofreciendo capacitaciones, prestaciones superiores a la ley, salarios competitivos, vacaciones, un buen espacio de trabajo, entre otros; no obstante, con el paso del tiempo, otro tipo de prioridades empezaron a considerarse.

En este contexto, el salario emocional consiste en tomar en cuenta otro tipo de remuneraciones, tales como el cuidado de la salud, un buen ambiente laboral, los espacios colaborativos, la denuncia de malas prácticas internas (como acoso y hostigamiento), horarios flexibles, trabajo híbrido, entre otras, las cuales tienen como objetivo incrementar el bienestar de la plantilla y cuidar el balance entre vida laboral y personal.

Por otro lado, también se han ido incorporando proposiciones de valor como permear una cultura enfocada en un propósito, brindar las herramientas necesarias para lograr una adaptación a la disrupción constante y, sobre todo, reconocer el papel que desempeña toda la compañía en momentos cruciales de transformaciones.

En este sentido, uno de los cambios más abruptos fue la digitalización de diversos ámbitos de la vida laboral. Las empresas hoy tienen un alto interés en preparar al talento para que cada persona sea capaz de aportar en temas de tecnología e innovación, para que con ello todas se integren a un ecosistema altamente digital.

En resumen, ahora más que nunca, las organizaciones reconocen que la atracción y retención del talento es fundamental, y que para lograrlo es crucial integrar valores intangibles como los ya mencionados, los cuales aportan un muy alto valor agregado a la operación.

© 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.

Invertir para prosperar

Dentro de las estrategias que permiten afrontar momentos de crisis o prosperidad se incluyen planes que ayudan a las compañías a generar las utilidades que requieren para mantener el crecimiento.

En 2008, por ejemplo, los factores que consideraban que podrían ayudarles a generar mayores utilidades en los próximos años eran incrementar su capacidad de innovación (66%), aumentar la demanda (62%) y mejorar el uso de los activos (52%).

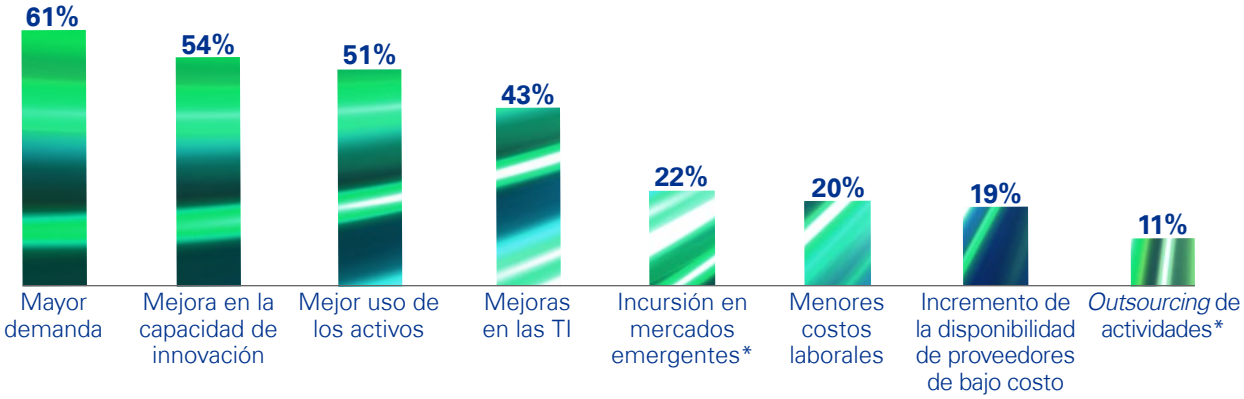
¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que contribuirán a que su empresa genere mayores utilidades en los próximos tres años?

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 2008*, KPMG México, Amece, 2008.

Sin embargo, conforme los efectos de la recesión cedían, además de esperar una mayor demanda (61%) y mejorar el uso de los activos (51%), las empresas destinaban esfuerzos a mejorar su capacidad de innovación (54%).

¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que contribuirán a que su organización genere mayores utilidades en los próximos tres años?



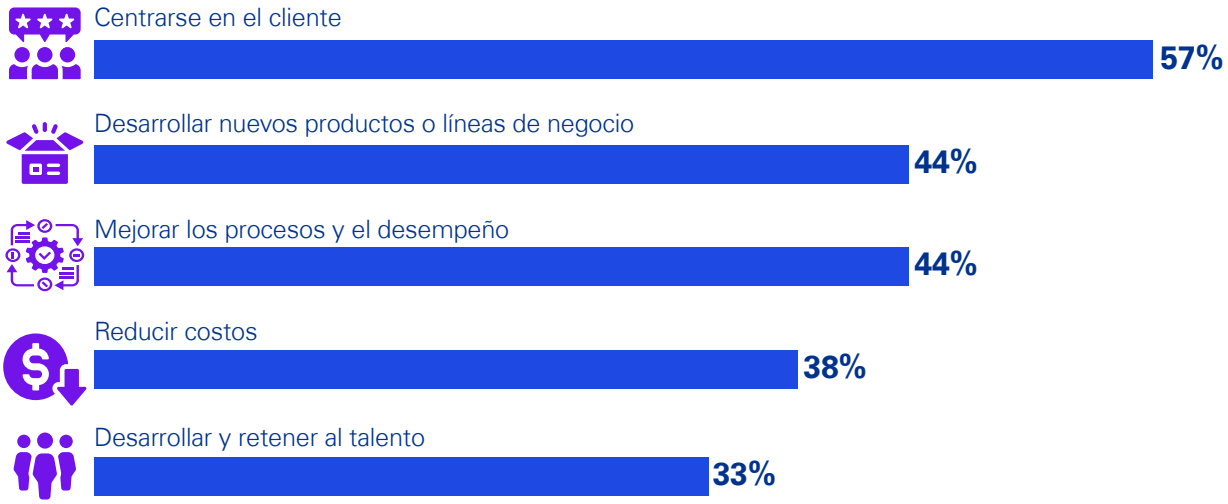
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2009

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

© 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.

Lo anterior sería aún más relevante una vez llegara la renegociación del TLCAN: en 2019 destacaban factores como centrarse en el cliente (57%), desarrollar nuevos productos o líneas de negocio (44%) y mejorar los procesos y el desempeño (44%), capacidades creativas y de adaptación sumamente valiosas para gestionar un ambiente de cambio regulatorio.

En los próximos tres años, ¿qué factores contribuirán a que su organización genere mayores utilidades?



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 2019*, KPMG México, 2019.

En este sentido, la generación de utilidades también se fue enfocando en la creación de valor agregado. Anteriormente, los principales rubros que las organizaciones consideraban cruciales para aumentar sus utilidades se centraban en una visión financiera operativa, privilegiando índices que les permitieran medir su capacidad, así como mejorar el uso de sus activos y lograr la optimización de los márgenes de ganancia.

Lo anterior indica que se privilegiaban aspectos tangibles; no obstante, la transformación digital que se comenzó a experimentar en años recientes obligó a las compañías a considerar el refinamiento de la experiencia del cliente para atender sus necesidades específicas, identificando sus preferencias para satisfacerlas y generar utilidades. Así, desde la segunda década del siglo se han ido sumando análisis que incluyen elementos relacionados con la innovación.

Posteriormente, se incorporaron también tecnologías para impulsar la transformación digital, ya que las empresas empezaron a considerarlas cruciales para afrontar la disrupción constante, incluyendo herramientas como el análisis de datos, la nube y, por supuesto, la inteligencia artificial (IA).

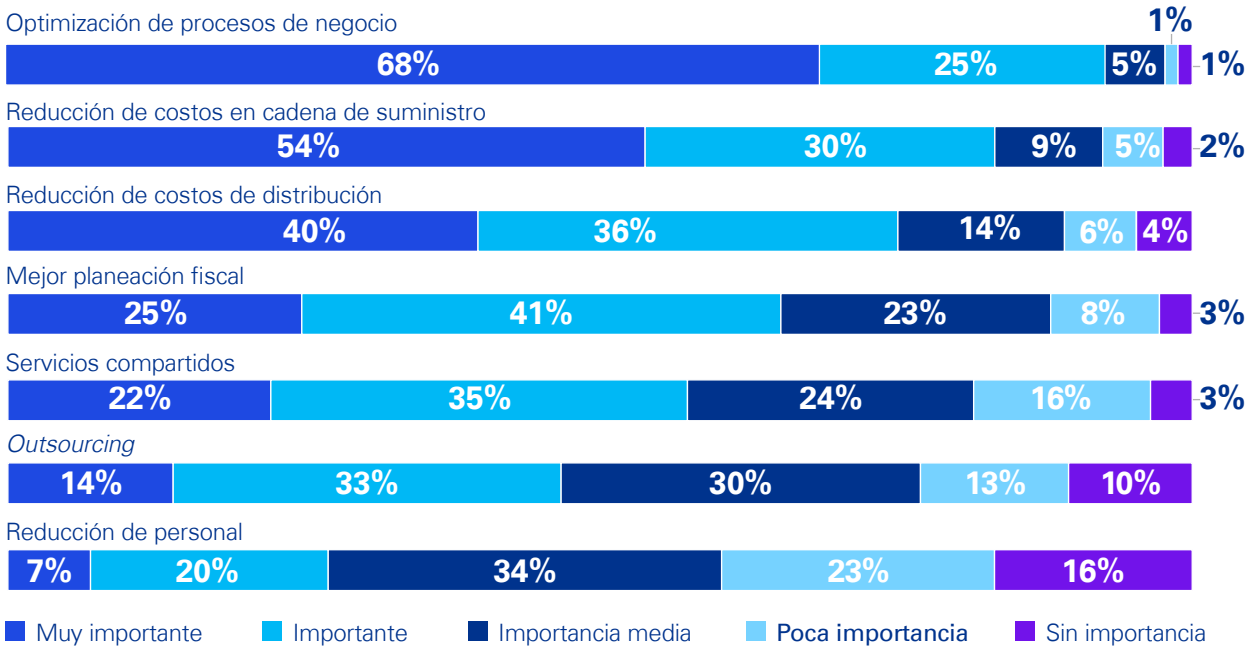
En suma, el desarrollo de productos y nuevas formas de distribuirlos desplazaron los índices únicamente operativos para incluir aspectos como la fidelización del cliente, la expansión de las operaciones para capturar mercado y estrategias para mantenerse a la vanguardia.

© 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.

Contener y mitigar

Para destinar recursos a la expansión de operaciones, contener algunos costos en la estructura es crucial. Ante la crisis, en 2007 este ejercicio estuvo concentrado en aspectos como la optimización de procesos de negocio (68%), la reducción de costos en la cadena de suministro y la distribución (54% y 40% respectivamente); una mejor planeación fiscal (41%), reducir costos de distribución (36%) y emplear servicios compartidos (35%) también se consideraron en los planes.

¿Qué tan importante considera las siguientes estrategias para optimizar su estructura de costos?



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, Amece, 2007.

© 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.

Durante los años posteriores y hasta 2013, las estrategias se mantuvieron en la misma línea; no obstante, ante la llegada de la pandemia, la necesidad de reconfigurar las estrategias se volvió inminente.

En definitiva, estos momentos caracterizados por el temor a enfrentar una recesión, o bien, afectaciones a causa de eventos globales o locales, han obligado a las empresas a controlar sus costos, haciendo más eficientes los procesos manuales y administrativos, o bien, implementando mejoras en las cadenas de valor para lograr operaciones eficientes y rentables.

Asimismo, buscaron trasladar sus operaciones a regiones que ofrecieran mayores ventajas competitivas, aun si esto implicaba que mantuvieran eslabones de producción lejos de su jurisdicción, lo que trajo consigo nuevos retos y riesgos, como afrontar las consecuencias de conflictos geopolíticos y catástrofes medioambientales, que, aunque tardaron en materializarse, finalmente afectaron sus operaciones.

Como consecuencia de estos impactos negativos, ha surgido desde hace unos años la tendencia de diversificar las cadenas de valor mediante el *nearshoring*, el cual busca acercar la producción al destino final de consumo y en geografías que se caracterizan por gozar de ubicaciones privilegiadas, mano de obra calificada y tratados comerciales que agilizan la distribución de productos o servicios, entre otros beneficios.

La optimización de costos y de eficiencia operativa que ofrece el *nearshoring* se constituyen como planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo que permitirán a las compañías superar momentos complejos, al mismo tiempo que logran expandir y mejorar sus operaciones cuando es momento de aprovechar oportunidades para consolidar su éxito y permanencia.

© 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.

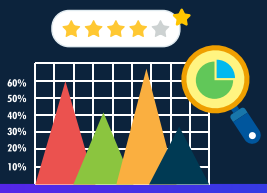
Perspectivas de la Alta Dirección en México – 20 años

Transformar las prioridades estratégicas en favor de la resiliencia empresarial

Estrategias prioritarias para mejorar la competitividad y consolidar el crecimiento de las organizaciones:

2006
Primera edición

- **17%** Incremento de la satisfacción de clientes y mejora de calidad
- **16%** Reducción de costos y maximizar capacidades



2009
Crisis financiera / Influenza AH1N1

- **91%** Reducción de costos y maximizar capacidades
- **76%** Mejora de procesos y desempeño

2013
Nuevos marcos regulatorios

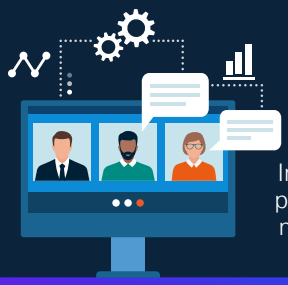
- **76%** Reducir costos
- **75%** Incrementar la satisfacción del cliente o mejorar la calidad

2018
Renegociación de TLCAN

- **63%** Satisfacción del cliente
- **54%** Innovación

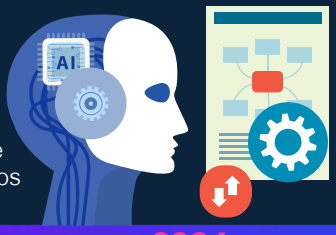
2021
Efectos de la nueva realidad

- **54%** Centrarse en la experiencia del cliente
- **50%** Invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas



2024
Disrupción de la inteligencia artificial

- **62%** Garantizar el control de costos y gastos
- **55%** Ampliar la oferta de productos y servicios



Reflexión

En los últimos 20 años, las prioridades estratégicas de la Alta Dirección han incluido planes de supervivencia o de recuperación ante periodos de crisis, o bien, proyectos enfocados en aumentar las capacidades instaladas del negocio; lógicamente, la manera en que las compañías deciden invertir sus recursos ha atendido a las características específicas del contexto.

kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx

KPMG MÉXICO
@KPMGMEXICO
KPMG MÉXICO
KPMGMX

Contactos

Víctor Esquivel
Socio Director General
KPMG México

Gerardo Rojas
Socio Líder de Asesoría
KPMG México

Ricardo Delfín
Socio Líder de Clientes y Mercado
KPMG México

Jesús Luna
Socio Líder de Private Enterprise
KPMG México

Jorge Caballero
Socio Líder de Impuestos y Legal
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.