



Innovación y transformación: claves para garantizar e impulsar el crecimiento de las empresas

Perspectivas de la Alta Dirección en México
20.º aniversario

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas
de la Alta
Dirección**

KPMG México

A 20 años de su primera edición, *Perspectivas de la Alta Dirección en México* se ha consolidado como una herramienta fundamental para entender las prioridades y desafíos de los líderes empresariales en el país. A través de este análisis, en KPMG hemos podido identificar los factores clave que influyen en la toma de decisiones y cómo se alinean con sus objetivos estratégicos.

Hoy en día, en un entorno marcado por la continua transformación, las tecnologías disruptivas juegan un papel preponderante en la planificación y ejecución de las estrategias de negocio, por lo que es crucial entender no solo su evolución a lo largo de los años, sino también anticipar las futuras tendencias que podrían impactar profundamente en el rumbo de las organizaciones. La innovación y la transformación digital ya no son un camino opcional; sin duda, se han convertido en motores esenciales para asegurar la competitividad y el crecimiento sostenible.

De 2017 a la fecha, el eje de **innovación** tiene lugar en nuestro estudio a fin de analizar el tema como parte de las estrategias de las organizaciones a mediano plazo (tres años) como motor de competitividad, dado que permite fortalecer productos y servicios con un enfoque de calidad total. La idea de “pensar fuera de la caja”, y las herramientas directamente relacionadas con la experiencia del cliente (CX, por sus siglas en inglés), como *design thinking* y *business design*, son conceptos que evolucionan cada vez más en la era de la transformación digital.

Desde este primer reconocimiento al concepto, 38% de las organizaciones describieron su enfoque como algo **estratégico**, es decir, que permea en todas sus actividades, con objetivos específicos y definidos. En tanto, 30% lo definió como algo que adoptaban **a la medida**, es decir, que ocurría en algunos proyectos o áreas, sin un enfoque consistente o herramientas estandarizadas y recursos.¹

¹ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2017.

¿Qué concepto describe mejor el enfoque de su organización en temas de innovación?



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2017.

En este contexto, la adopción de nuevas tecnologías es lo que permite a las empresas no solo sobrevivir, sino también prosperar en un mercado global altamente dinámico en el que innovar es la clave para abrir nuevas oportunidades, mejorar la eficiencia operativa, e incluso la calidad de vida de la fuerza laboral, así como ofrecer un valor agregado a las y los consumidores.



La tecnología mejora la relación con los clientes

A lo largo de dos décadas, las compañías han identificado que entre más se utilicen los datos generados por las transacciones de sus usuarios mayor capacidad tendrán de tomar mejores decisiones, ya que la evolución tecnológica ha hecho posible progresivamente predecir o identificar comportamientos de compras o ventas gracias a los **periodos de ciclicidad**, lo que ha ayudado a aprovechar tecnologías como *data & analytics* o la nube, en la cual se recopilan, administran y estudian los datos para tomar decisiones conscientes y fundamentadas en la experiencia con el propósito de emprender nuevas estrategias.

En 2021, *Perspectivas de la Alta Dirección en México* abordó la importancia de “emerger ante

la nueva realidad”, pues a causa de COVID-19 se aceleró la adopción de **tecnologías disruptivas**, lo que sin duda transformó la relación entre los clientes y las organizaciones, impulsada principalmente por el uso de *data & analytics* y la nube, herramientas que permitieron responder de manera más rápida y eficiente a los cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores ante la contingencia.

Su implementación fue confirmada por nueve de cada diez compañías (87%) que buscaban responder a esta crisis con infraestructura tecnológica para atender al cliente, incentivar la productividad del personal pese a la distancia, y protegerse contra riesgos de ciberseguridad.²

Durante la pandemia, el progreso de adopción de nuevas tecnologías para lograr la transformación digital de la organización...

Se ha acelerado moderadamente



Se ha acelerado drásticamente, colocándonos años por delante de donde esperábamos estar



Conserva el mismo ritmo



Se ha detenido la transformación digital



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

Dependiendo del sector, hoy en día, las personas quieren un servicio que sea lo más transparente y sencillo posible, ya sea en línea o presencial. En el caso del primero, lo que ha logrado la tecnología es generar una CX muy simple, que va desde agilizar el método de pago hasta optimizar los tiempos de entrega gracias al *data & analytics*.

Para las empresas, ahora es posible segmentar a sus grupos de clientes de manera más precisa, identificar patrones de consumo e incluso anticiparse a las tendencias, lo que les permite tener una oferta cada vez más personalizada que, según las expectativas o necesidades, refuercen la lealtad de quienes adquieren un producto o servicio.

² *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2021.

A su vez, la tecnología ha revolucionado el servicio de posventa, pues en caso de tener alguna duda sobre un producto o servicio, es posible ponerse en contacto directo con la compañía que lo provee y que esta a su vez se valga de IA para responder de manera concreta y eficaz gracias a la recopilación de dudas de otros usuarios.

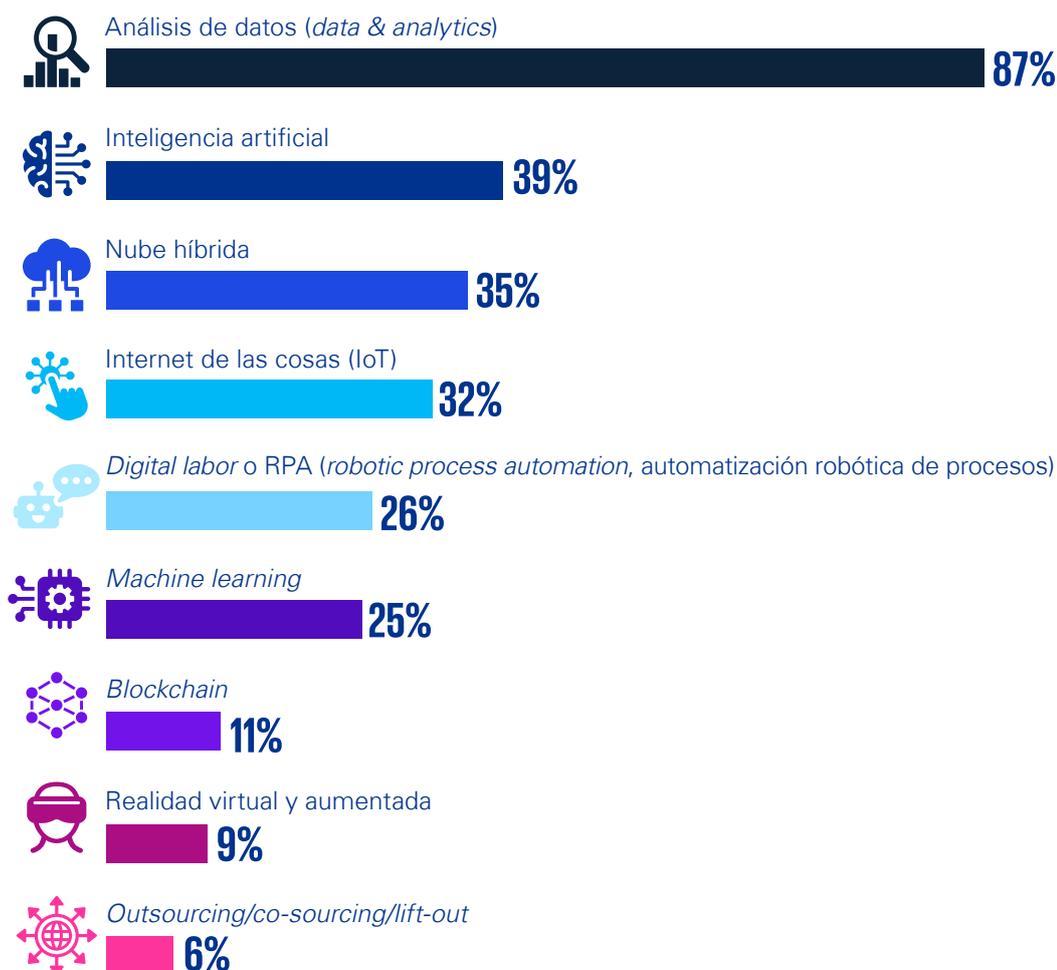
No obstante, la implementación de estos desarrollos también significa un reto a causa de los cambios generacionales, pues hay consumidores que aún optan por tener contacto directo con una persona, por lo que las empresas deberán identificar el volumen de estos clientes para asignar el número necesario de ejecutivos para atenderlas.

El potencial de la inteligencia artificial (IA) y la nube

Entre 2019 y 2024, la IA ha figurado como una de las cinco tecnologías emergentes más relevantes para mejorar la competitividad de las organizaciones a mediano plazo, alcanzando en 2020 su posición más alta en la encuesta con 39% de las menciones, solo por debajo de *data & analytics* (87%).³

³ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2020.

En los próximos tres años, ¿qué iniciativas serán relevantes para mejorar la competitividad de 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, 2020.

La IA permite eficientar las operaciones al automatizar tareas repetitivas, lo que libera al personal para poder enfocarse en actividades más estratégicas y de mayor valor. Esto no necesariamente representa una desventaja, pues esta herramienta difícilmente podrá sustituir en su totalidad al criterio humano, cuya validación será siempre necesaria.

También, cabe señalar que la IA habla de la madurez de las empresas que la emplean, pues representa un avance hacia la transformación digital que se ve reflejado en su visión estratégica a largo plazo al ser capaces de adoptar una cultura de innovación, factor fundamental para mantener la competitividad en un entorno cada vez más dinámico ante posibles restricciones e interrupciones como las que se materializaron durante la propagación de COVID-19, por ejemplo.

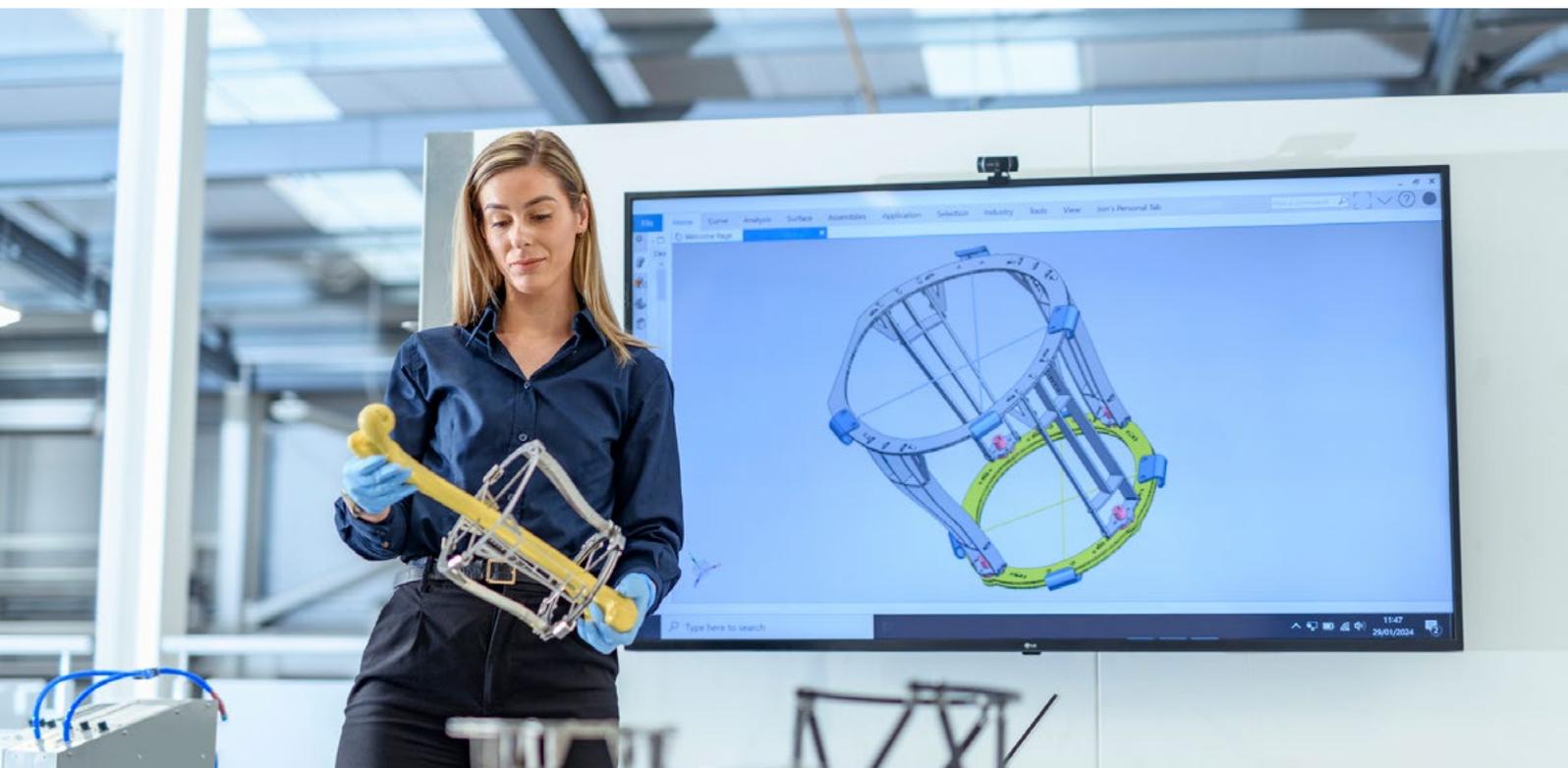
Durante este suceso, las organizaciones demostraron su resiliencia; las de mayor trayectoria, con una sólida cultura de innovación y transformación digital tuvieron la oportunidad de adaptarse y demostrar su madurez.

Para 2022, una vez asentados los cambios tanto organizacionales sino operativos posteriores a la pandemia, se planteó la siguiente pregunta:

¿Qué etapa de madurez en innovación tiene la empresa?



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2022.



Más que una simple tendencia, innovar y transformar digitalmente a las compañías de cualquier sector se ha convertido una necesidad que las impulsa a buscar ventajas competitivas para optimizar su oferta.

Por ello, en 2022, 27% se posicionaba en una etapa apenas inicial, es decir, en su mayoría reactiva ante la disrupción del mercado; sin embargo, para el año siguiente, este mismo parámetro se elevó a 30%, y para 2024, la mayor parte (30%) se encontraba en una madurez estructurada, en la que ya se tenían procesos definidos y formalizados.⁴

Sin embargo, siempre hay que tener presente la necesidad imperativa de proteger la información y garantizar la seguridad de cada uno de los datos recopilados, tanto de clientes como de proveedores para reforzar además el nivel de confianza de las diferentes partes interesadas.

En este sentido, es necesario incorporar tecnologías que detecten oportunamente los posibles riesgos para gestionarlos de manera segura e incorporarlos

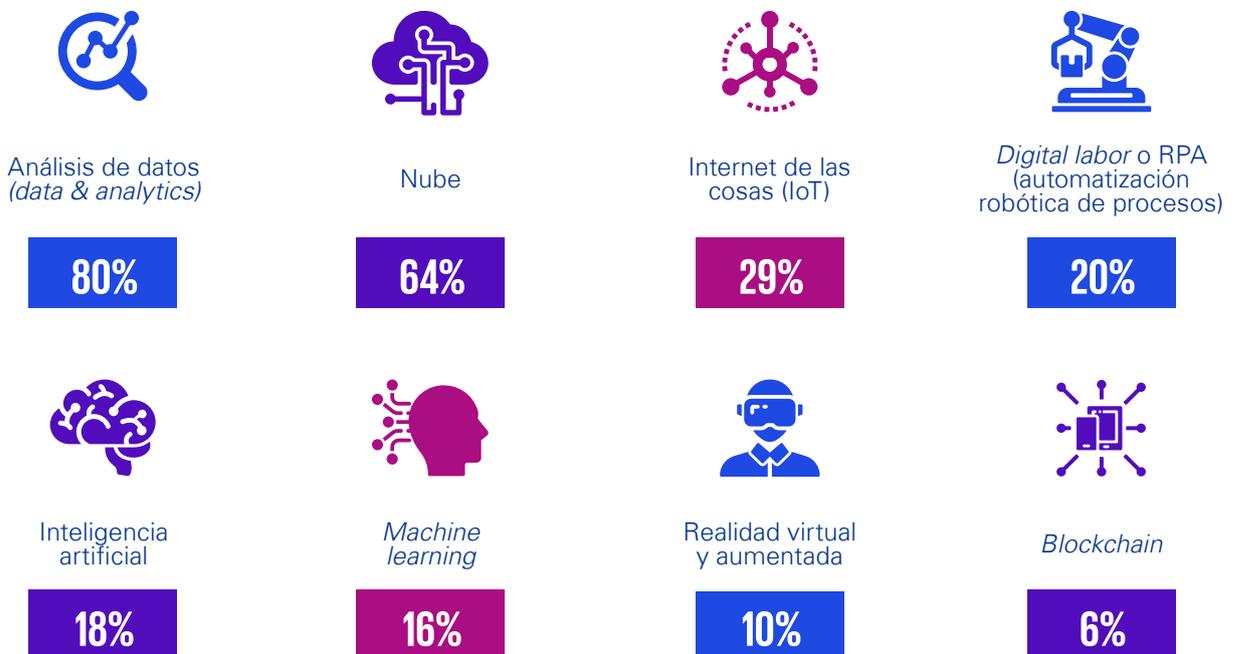
al plan de innovación y transformación digital, sumado a la propuesta de valor para el personal.

En cualquier estrategia de innovación, lanzamiento de un producto o un canal de venta, es necesario analizar su desempeño y ver qué debe ajustarse, sin descuidar las tecnologías relacionadas con la seguridad y la protección de datos, ya que el uso de la nube, por ejemplo, requiere especial atención dada la relevancia de la información que ahí se almacena.

No es que las herramientas y soluciones no puedan residir en la nube y protegerlas de los ataques cibernéticos, sino que no todas las organizaciones han asimilado el riesgo potencial que tienen sus negocios e información, así como la posibilidad de quedar rezagadas y fuera del mercado a corto o mediano plazo, de no atender el tema oportunamente. De hecho, a partir de 2022, la nube figura como la segunda tecnología más importante para mejorar la competitividad de las empresas.

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

¿Qué tecnologías utiliza la empresa para mejorar 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, 2022.

Para 2023 y 2024, la nube fue la segunda y tercera tecnología prioritaria para las organizaciones, con un 59% y 58% de preferencias, respectivamente.

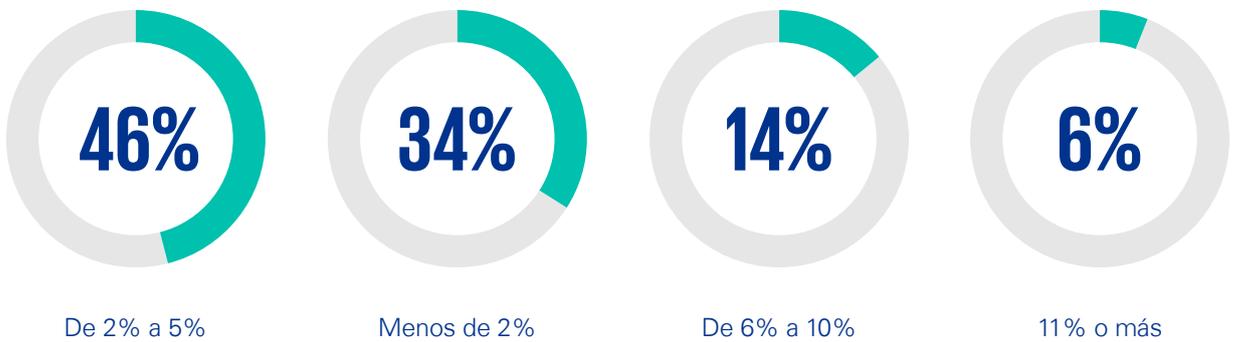
Invertir para innovar

Sin duda, es indispensable destinar recursos a la innovación para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, pues además de avanzar hacia la transformación de la compañía, brinda la posibilidad de responder de manera ágil a las demandas cambiantes del mercado, lo que implica la creación de nuevos negocios o productos, actualizar canales de suministro o venta, mejorar la oferta y eficientar procesos

que incluso pueden derivar en un ahorro de gastos, entre otros elementos que se traducen en crecimiento.

Desde 2021 y hasta 2024, la mayoría de las empresas estiman que destinar hasta 5% de sus ingresos a la innovación es lo ideal, tomando en cuenta sus márgenes de ganancia.

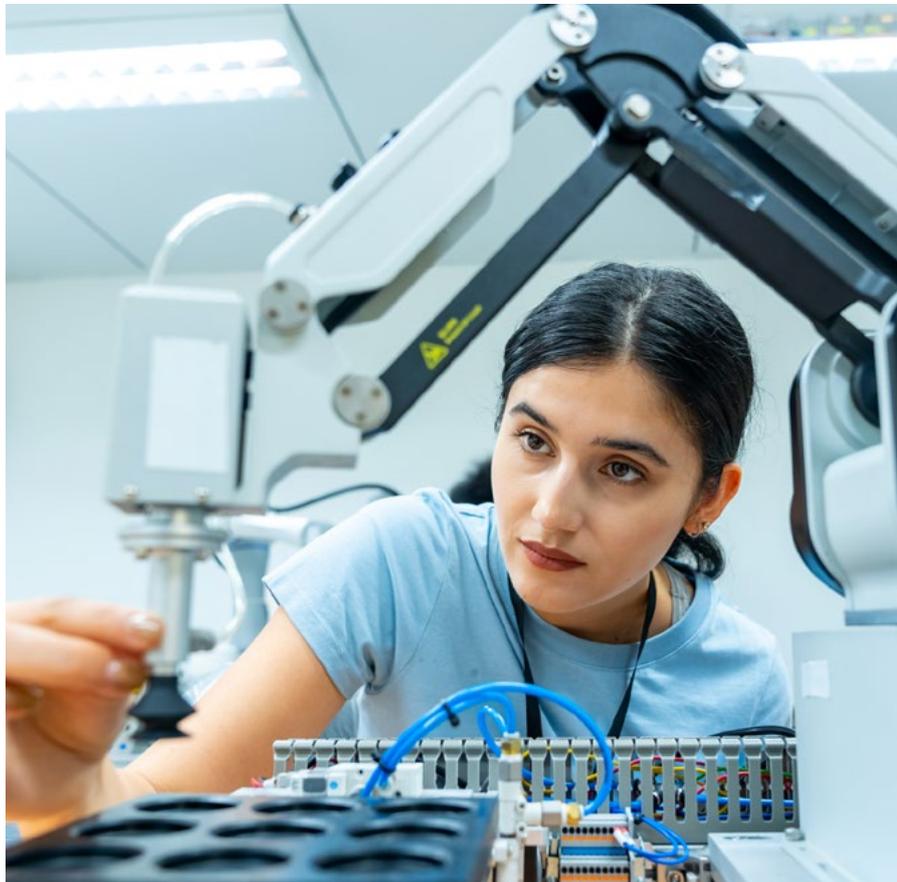
¿Qué porcentaje de los ingresos de su empresa representará la inversión en innovación en 2024?



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

Cada vez más compañías están conscientes de que deben destinar algún porcentaje de sus ingresos a este tema, que además está estrechamente relacionado con capacitar a su personal tanto en conocimientos como en la cultura laboral en general.

Es evidente que esta tendencia seguirá en aumento, ya que en 2021, 38% planeaba invertir de 3% a 5% en innovación, y aunque para 2022 las personas encuestadas dijeron que en su mayoría (34%) invertirían de 2% a 5%, esta cifra se elevó a 42% para 2023 y 46% en 2024.





La importancia del liderazgo y el capital humano

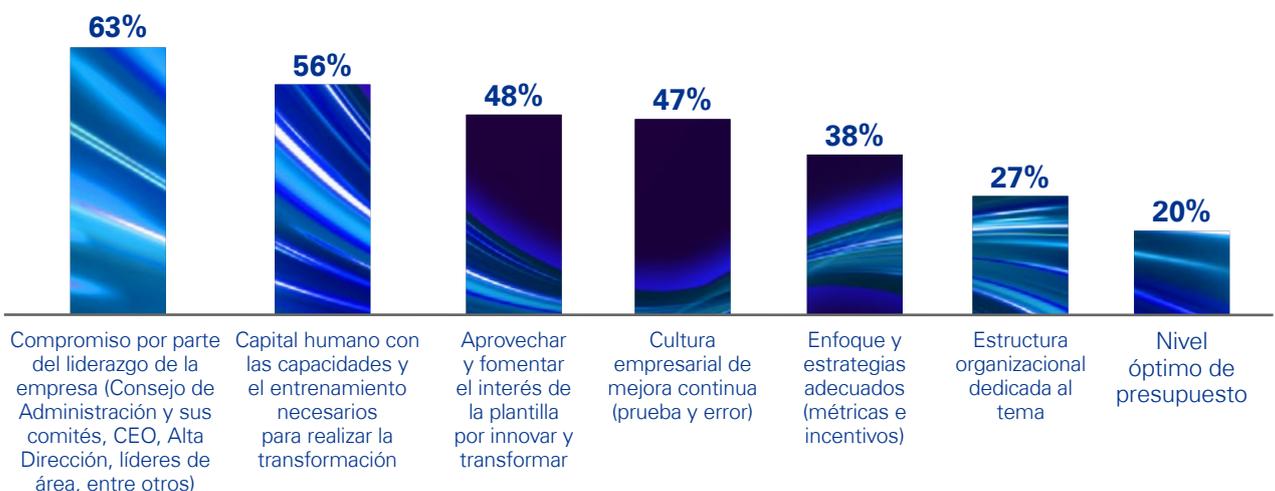
Si bien la tecnología es pieza clave para maximizar los beneficios de la innovación, es igual de importante capacitar al personal con el apoyo del liderazgo, lo que incluye a la Dirección General, la Alta Dirección, así como a las y los líderes de cada área para inspirar a toda la empresa, generar resiliencia y compromiso.

Los principales facilitadores de éxito para la organización en cuanto a transformación digital tienen en común a las personas. Desde 2021 y hasta 2024, el respaldo de las y los líderes, la cultura empresarial y el capital humano debidamente capacitado acelerarán la innovación de un modo efectivo.

Destaca que en la encuesta de 2023, los tres facilitadores más citados son los relacionados con el equipo de trabajo, desde la propia plantilla hasta quienes encabezan a la compañía, pues de las personas depende la toma de decisiones para mejorar la cultura organizacional.

Ese año, 63% destacó la importancia del papel que juegan estas funciones para incentivar la innovación. A su vez, 56% señalaba el valor del capital humano debidamente capacitado y 48% creía que además era relevante fomentar su propio interés por la innovación y la transformación.

¿Cuáles son los principales facilitadores de éxito para generar una cultura de la innovación?



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, 2023.

La adopción exitosa de nuevas herramientas y el proceso que esto conlleva requiere que el personal tenga las habilidades y conocimientos necesarios para aprovechar la innovación con el objetivo de aumentar su productividad al enfocarse en tareas que requieran de un pensamiento más crítico, con un enfoque en el análisis de resultados, que provea reflexiones al respecto, en lugar de destinar el tiempo a actividades repetitivas que bien podrían ser ejecutadas de manera más precisa por la tecnología.

Es necesario tener la disposición de invertir en la transformación de la empresa con la conciencia de que para tener una cultura innovadora se necesitan recursos para mejorar procesos, así como para promover y fomentar un ambiente de innovación en el cual el talento pueda desarrollar nuevas ideas.

Contrario a lo que se podría suponer, el uso de estas herramientas no representa un riesgo para el capital humano, ya que su apreciación y punto de vista siempre será necesario para mejorar la precisión de cualquier tecnología.

Cultura organizacional

Una cultura de innovación alienta al personal a buscar formas más eficientes de llevar a cabo sus tareas, lo que da como resultado una mejora continua en los procesos, productos y servicios, además de poder adaptarse rápidamente a los cambios del mercado en constante evolución, la tecnología, e incluso las regulaciones por parte de las autoridades.

En conjunto, cada elemento representa una ventaja competitiva para cualquier industria, por lo cual, las organizaciones que invierten en innovación e incentivan la creación de un entorno el que la cultura se fortalezca, se diferencian de la competencia en cuanto a la captación y retención de clientes. Por ello, es necesario establecer un horizonte o segmento para enfocarse.

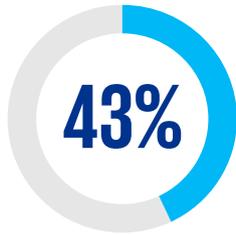
Dirigirse al **segmento incremental** de la innovación ha sido lo más popular desde que medimos la adopción de este concepto en nuestro estudio, a partir de la edición de 2021, cuando 39% de las empresas decían situarse en él, con inversiones focalizadas en el desarrollo de mejoras del portafolio de productos o servicios existentes.⁵

Para 2024, este mismo horizonte de innovación creció a 43%, dejando en segundo lugar con 27% el enfoque transformacional, es decir, optar por generar nuevos productos y servicios para abarcar mercados y clientes adicionales.

⁵ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2021.



En 2024, ¿en qué horizonte o segmento de innovación enfocará la empresa su oferta de productos y servicios?



Incremental: mejorar productos o servicios existentes para optimizar costos, tiempos, entre otros rubros



Transformacional: generar nuevos productos y servicios para abarcar mercados y clientes adicionales



Adyacente: atender nuevos mercados y clientes mediante la evolución de productos y servicios ya existentes



No se llevarán a cabo inversiones en innovación en cuanto a productos y servicios

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

Ya sea que las compañías decidan enfocarse en el segmento incremental o transformacional de la innovación, el capital humano es pieza fundamental para implementar estos cambios, y el liderazgo tiene la misión de brindar los recursos, tiempo y espacio necesarios para capacitarlo y actualizarlo de manera integral.

Desde la Alta Dirección debe crearse un entorno para que el personal se sienta en condiciones de proponer nuevas ideas, ya sea para la creación o mejora de procesos. Las empresas que priorizan la innovación tienden a contar con estructuras más flexibles y que les permiten probar nuevas tecnologías, métodos y enfoques, por lo que su incorporación, en lugar de ser un esfuerzo aislado, debe formar parte del ADN de la compañía, guiado por objetivos claros y medibles que se alineen con su crecimiento y sostenibilidad.

A partir de la pandemia ha sido notorio el cambio de hábitos en las y los consumidores, por lo que, tanto el mercado como sus regulaciones han avanzado hacia la misma dirección. En este sentido, innovar se ha convertido en una herramienta indispensable para la adopción de las nuevas regulaciones que han surgido en estos años, ya que su puesta en marcha impulsa a las empresas a adoptar tecnologías avanzadas para su cumplimiento, por ejemplo, el *data & analytics*, la automatización robótica de procesos (RPA, por sus siglas en inglés) y la IA, pues no solo simplifican su cumplimiento, sino que también reducen el riesgo de cometer errores en la generación de reportes al tiempo que aumentan la eficiencia operativa.

Además, en un contexto en el que los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) se ligan cada vez más a diversas normas financieras, la innovación es clave para integrarlos a los reportes e informar a las partes interesadas sobre el impacto de la compañía en el medio ambiente y el entorno alineándose a los estándares internacionales de sostenibilidad que el mercado demanda.



¿Por qué innovar en 2024 y a futuro?

Implementar la innovación se ha convertido en una necesidad estratégica para mantener a las compañías competitivas en un entorno cada vez más volátil, dinámico y digital. Adaptarse a los cambios permite anticiparse a las tendencias del mercado y, por ende, a las necesidades de los clientes.

Al respecto, entre 2021 y 2024, las organizaciones han señal que sus estrategias de innovación tienen como principales objetivos incrementar la productividad y las ventas (68%) en 2021 y asegurar la permanencia del negocio (65%) en 2022.

De cara a la nueva realidad, las estrategias de innovación en la empresa tienen como objetivo...

Asegurar la permanencia del negocio



Incrementar las ventas y productividad



Mejorar la experiencia del cliente



Desarrollar nuevos productos o servicios



Incrementar el uso de tecnología



Mejorar las capacidades analíticas para la medición del desempeño del negocio



Aprovechar conocimiento y fortalezas de socios estratégicos



Seguir mejorando la experiencia y el desempeño del talento en distintas modalidades de trabajo



Capitalizar los beneficios que provee el análisis de datos (D&A)



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, 2022.

Estos mismos objetivos alternaron entre las preferencias de las personas encuestadas, con 53% durante 2023 en “asegurar la permanencia del negocio”⁶ e “incrementar la productividad y las ventas” con 60% en 2024.⁷

Sin duda, innovar también significa optimizar la forma de operar, ya que la adopción de tecnologías como la automatización, la IA, *data & analytics* y la nube, genera mejoras significativas en la eficiencia. Aunque suele existir la errónea idea de que innovar forzosamente representa crear algo nuevo, la realidad es que esto es apenas una parte de su implementación, pues también significa crecer a un menor costo, lo que se traduce en una mayor utilidad para la compañía y su personal.

⁶ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2023.

⁷ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

La capacidad de innovar es lo que hoy en día permite a las empresas no solo mantenerse sostenibles, sino crecer en un mercado que se mantiene en constante evolución. Al implementar nuevas ideas, las organizaciones pueden crear nuevos productos, mejorar los existentes, o incluso explorar nuevos canales de distribución para adaptarse a las expectativas de sus clientes.

Un factor fundamental para fomentar la innovación es sin duda la inversión, lo que denota una madurez organizacional que va más allá de la operación diaria, pues se enfoca principalmente en la creación de valor sostenible.

El uso de tecnologías disruptivas como la IA o la nube ha llegado para revolucionar la interacción de las empresas con sus clientes gracias al uso de herramientas que ofrecen la posibilidad de personalizar la experiencia que cada uno tiene con la marca, y así poder responder de manera proactiva a sus necesidades. Mientras la IA mejora la toma de decisiones basándose en datos y optimiza procesos internos al liberar al personal de tareas repetitivas, la nube ofrece la posibilidad de acceder a herramientas y plataformas avanzadas a las cuales las empresas de cualquier giro y tamaño pueden acceder.

No basta tener las mejores ideas por parte de la fuerza de trabajo y una cultura que permea en toda la organización, sino que invertir a lo largo de todo el camino hacia la innovación es esencial para posicionarse en el mercado gracias al desarrollo o mejora de productos o servicios.



Sin duda, es vital que desde la Alta Dirección se impulse la innovación y se fomente una cultura organizacional en la que se capacite al personal para promover activamente su participación en los procesos de transformación, además de destinar los recursos y el tiempo que así lo requieran.

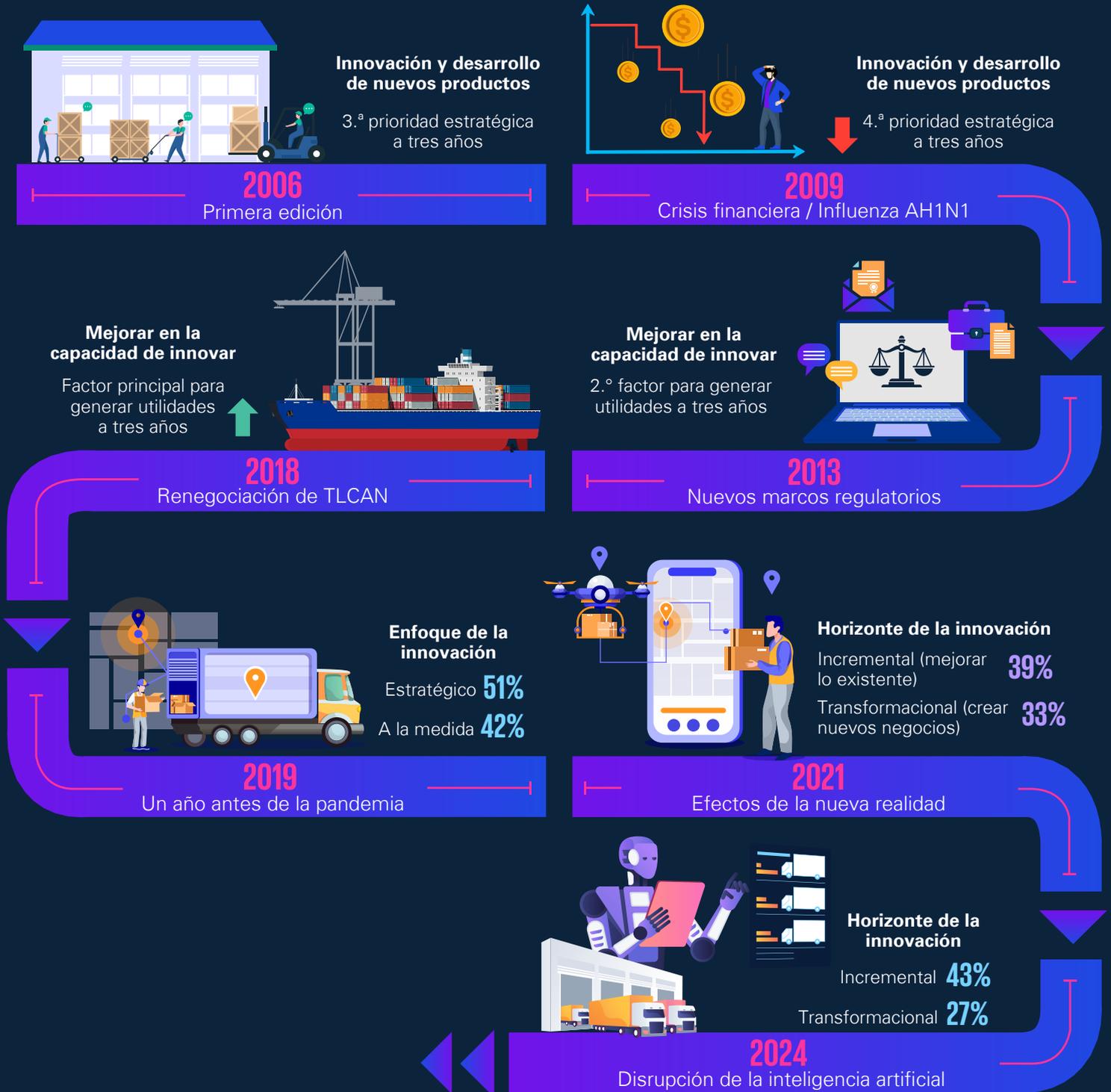
El enfoque ASG, por su parte, también resultará sumamente beneficiado a futuro por la tecnología. La adopción de herramientas de vanguardia

seguirá brindando a las compañías la posibilidad de recopilar, procesar y reportar información para medir aspectos como las emisiones de carbono, el uso de recursos naturales e incluso prácticas laborales socialmente responsables. Por otro lado, mediante la IA, *data & analytics* o la nube, obtener reportes que den a conocer el desempeño económico y también el impacto y compromiso con el medio ambiente y la sociedad será una realidad cada día más tangible



Innovación y transformación: claves para garantizar e impulsar el crecimiento de las empresas

La innovación ha evolucionado a lo largo de dos décadas; pasó de ser un concepto aislado a recibir un enfoque incremental o, incluso, transformacional:



Reflexión

De acuerdo con las personas en puestos de Alta Dirección, la innovación y la transformación digital han dejado de ser un camino opcional a lo largo de estos 20 años, y se han convertido en motores de competitividad y crecimiento sostenible con presupuestos y horizontes claramente definidos en favor del negocio.



Contactos

Víctor Esquivel

**Socio Director General
KPMG México**

Ricardo Delfín

**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.