



Perspectivas de la Alta Dirección en México 20.° aniversario

**Transformando los
retos empresariales
en oportunidades**

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas
de la Alta
Dirección**

KPMG México

Contenido

Optimización tributaria: clave para asegurar el éxito sostenible de las empresas

20



Fomentar la competitividad en México: una necesidad permanente

05



Transformar las prioridades estratégicas en favor de la resiliencia empresarial

35



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

54



Gestión de riesgo empresarial: una evolución marcada por el dinamismo de la disrupción constante

69



Prólogo

En 2006, KPMG México no solo conmemoraba su sexagésimo aniversario con un gran sentido de gratitud hacia clientes y colaboradores por su lealtad y apoyo continuo, sino que también fue el año que vio nacer *Perspectivas de la Alta Dirección en México*.

Desde su concepción, este análisis ha buscado proporcionar una visión profunda de cómo las organizaciones en nuestro país enfrentan y se adaptan a un entorno en constante evolución, siguiendo de cerca los cambios económicos, políticos y tecnológicos. En otras palabras, pretende ser un reflejo de cómo estas navegan en un ambiente empresarial dinámico, pero, sobre todo, una herramienta que les ayude a tomar decisiones estratégicas.

En este contexto de celebración, el entonces Socio Director General de nuestra firma expresaba su orgullo por las relaciones de negocio construidas a lo largo de seis décadas, destacando que, siendo una de las primeras grandes consultoras en ofrecer servicios multidisciplinarios en el país, habíamos logrado establecer un estándar de confianza y prestigio en el mercado.

Dicho estándar se vería reforzado por un periodo inicial del estudio centrado en los desafíos económicos que afrontaba México, marcados por ciclos de crecimiento seguidos de recesiones y desaceleraciones a escala local y global. En este escenario fluctuante y volátil, la Alta Dirección reconocía los obstáculos y destacaba las oportunidades que le permitían adaptar sus estrategias para mantener a sus

compañías relevantes y competitivas, posicionando nuestro análisis como un punto de referencia.

En años posteriores, la expansión de nuestra firma respondía a la demanda local, simbolizando la adaptación a un mercado globalizado. Mientras fortalecíamos nuestra presencia en distintas regiones de alto crecimiento, las y los directivos destacaban la necesidad de adoptar estrategias de internacionalización e innovación para atender el ambiente empresarial global.

Así, el cambio tecnológico emergió como un tema crucial en la narrativa del estudio, a medida que el mundo avanzaba rápidamente hacia la transformación digital. En 2010, el traslado de la oficina de KPMG en Querétaro a nuevas instalaciones reflejaba el crecimiento del estado y la necesidad de adaptarnos a las constantes exigencias del mercado.

Querétaro y el Bajío en general, con su crecimiento industrial y siendo objeto de inversiones extranjeras, se convirtieron en un centro clave para las operaciones de la Firma. Este movimiento no hizo más que subrayar nuestro enfoque en la adaptabilidad y en ofrecer servicios de alta calidad en un entorno en constante evolución.

Lo anterior se confirmó en 2011, cuando KPMG amplió su equipo de asesoría en infraestructura en América Latina, buscando atender la demanda de servicios especializados en una geografía en crecimiento. Este enfoque reflejaba la importancia de la innovación y la transformación, temas que nuestro

estudio comenzó a explorar cada vez más a fondo.

De hecho, la inversión en tecnología se convirtió en un tema central en 2019, cuando la Firma anunció una inversión global de USD 5,000 millones para fortalecer su estrategia digital. El objetivo era mejorar nuestras capacidades con la implementación de soluciones avanzadas, algo que también se vio reflejado en nuestro análisis, el cual comenzó a hacer hincapié en la adopción de tecnologías emergentes para abrazar la digitalización y mejorar la eficiencia de las empresas.

Esta transformación cobró especial relevancia en 2020, cuando la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en la forma de hacer negocios y, por ende, en nuestro estudio. En este contexto, las empresas se vieron forzadas a desarrollar nuevas estrategias de resiliencia y adaptabilidad para enfrentar una crisis global sin precedentes. A partir de este momento, el estudio comenzó a incorporar temas como el trabajo a distancia, la importancia de la ciberseguridad, los planes de continuidad operativa y la agilidad organizacional para afrontar tiempos de incertidumbre.

En línea con este enfoque de resiliencia e innovación, la tendencia no se detuvo, y en 2021 inauguramos KPMG Ignition México, un espacio avanzado de análisis y tecnología diseñado para impulsar el crecimiento exponencial de las organizaciones mediante la transformación de sus modelos de negocio y el aprovechamiento de oportunidades en una era de cambios disruptivos. Ignition, hasta el día de hoy, ofrece soluciones basadas en analítica de datos e inteligencia artificial (IA), abordando retos en materia de recursos humanos, ciberseguridad, resiliencia financiera, gestión fiscal, cadena de suministro, experiencia del cliente (CX), entre otros.

Es importante destacar que este hito subrayó el compromiso de KPMG México con la innovación y la transformación digital de manera responsable y sostenible, al tiempo que el estudio también ponía mayor énfasis en la responsabilidad social y la sostenibilidad.

En resumen, *Perspectivas de la Alta Dirección en México* ha evolucionado para capturar en sus páginas un entorno empresarial en constante cambio, desde las fluctuaciones económicas y la competencia global hasta la revolución tecnológica y la responsabilidad social, mientras que KPMG México ha materializado su progresiva transformación mediante celebraciones, expansiones e inversiones en tecnología, reflejando y respondiendo al dinamismo de dicho entorno, así como proporcionando una valiosa perspectiva sobre el desarrollo y la adaptación.

En este escenario, nuestro estudio no solo ha sido testigo del entorno económico y empresarial en México, sino también de cómo la Firma se ha desarrollado junto con sus clientes para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que surgen en un mundo cada vez más complejo y dinámico.

Atentamente,

Víctor Esquivel
Socio Director General
KPMG México

Fomentar la competitividad de México: una necesidad permanente



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.

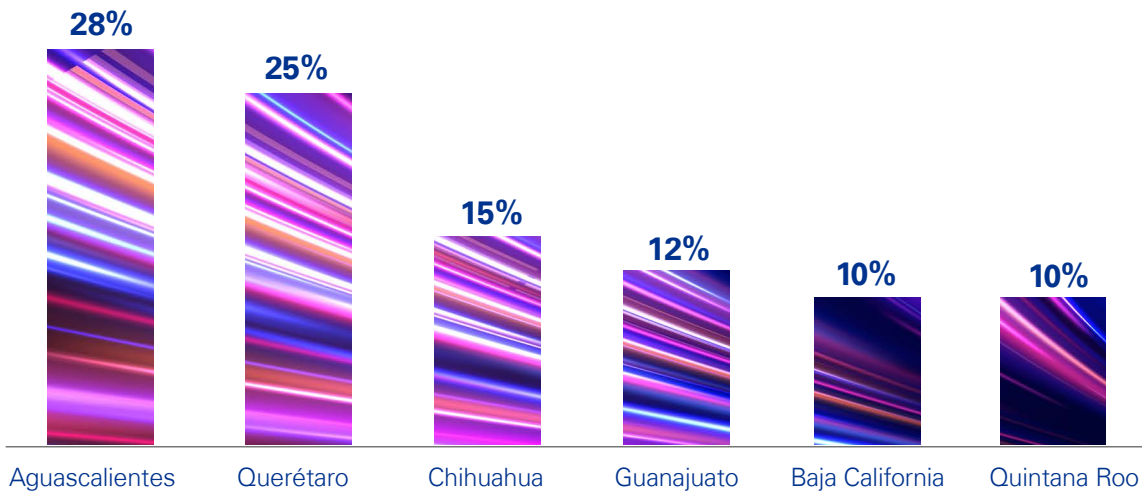
A lo largo de dos décadas de haber realizado *Perspectivas de la Alta Dirección*, en KPMG hemos observado que México ha mostrado diversos signos de competitividad, en parte, gracias a coyunturas favorables, intrínsecas al país (megabiodiversidad y enormes recursos naturales; acceso a los océanos Pacífico 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.



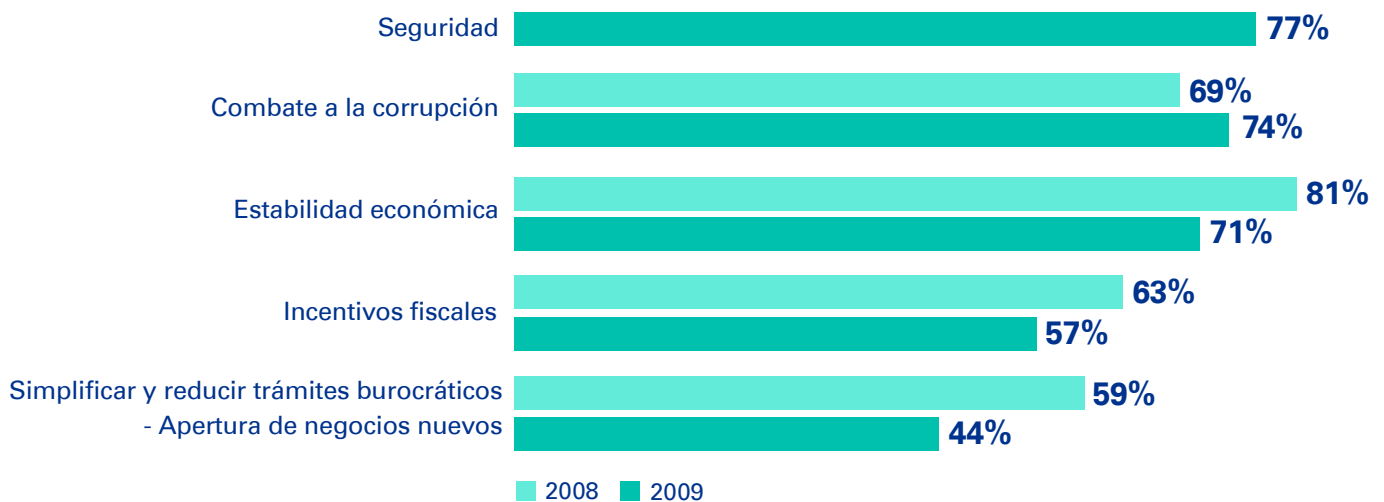
La consolidación de un clúster industrial como el que actualmente existe en el Bajío ha sido producto de la sinergia de proyectos y condiciones intrínsecas que la Alta Dirección ha aprovechado a lo largo de muchos años. Si a esto se le suma la disrupción que han vivido las cadenas de suministro en los 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?

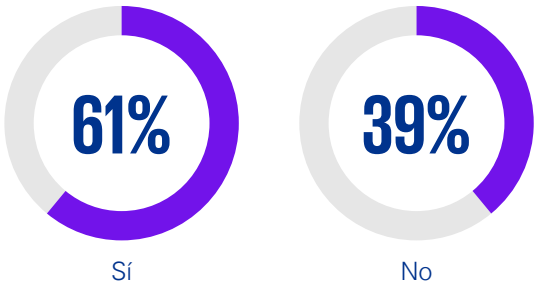


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

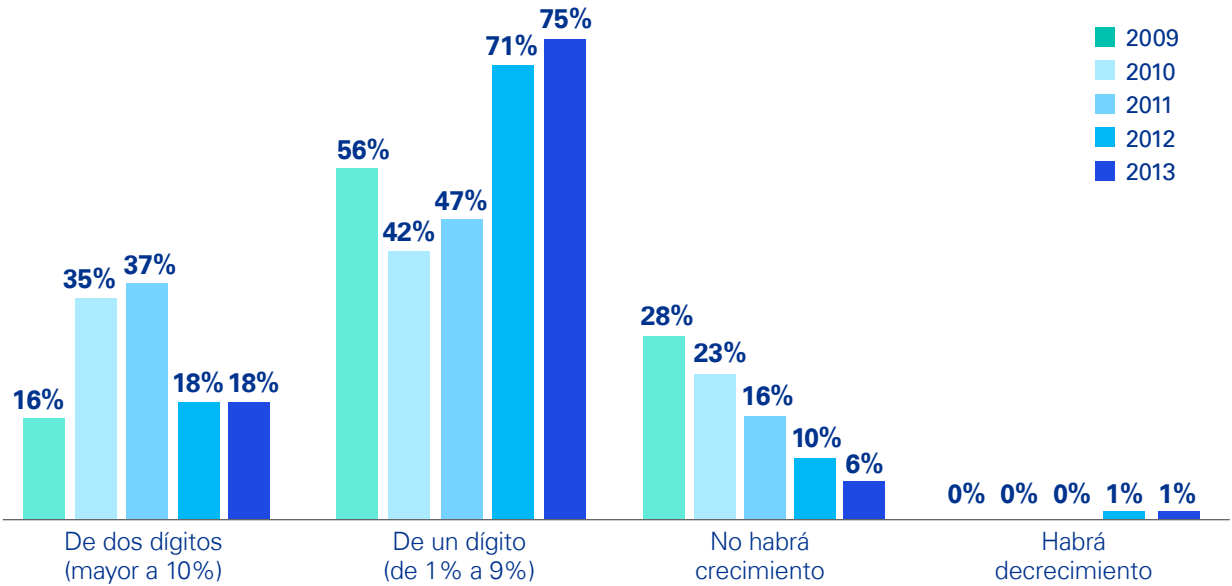
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en tiempos de crisis*, KPMG México, 2009.

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.

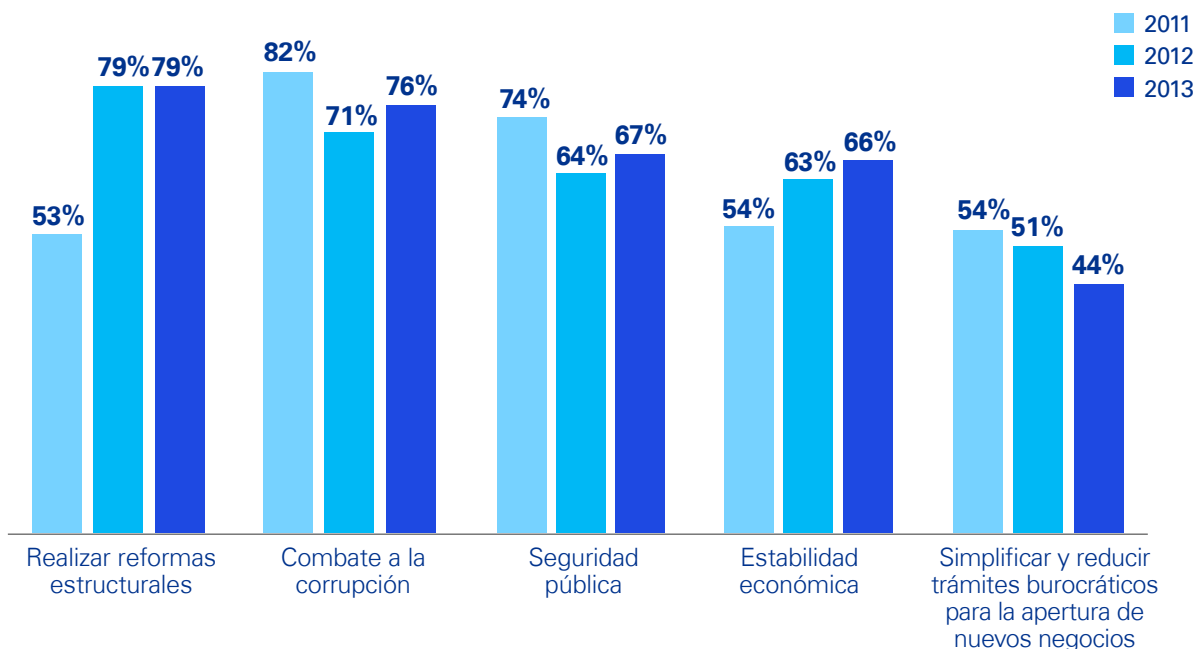
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2013.



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%)

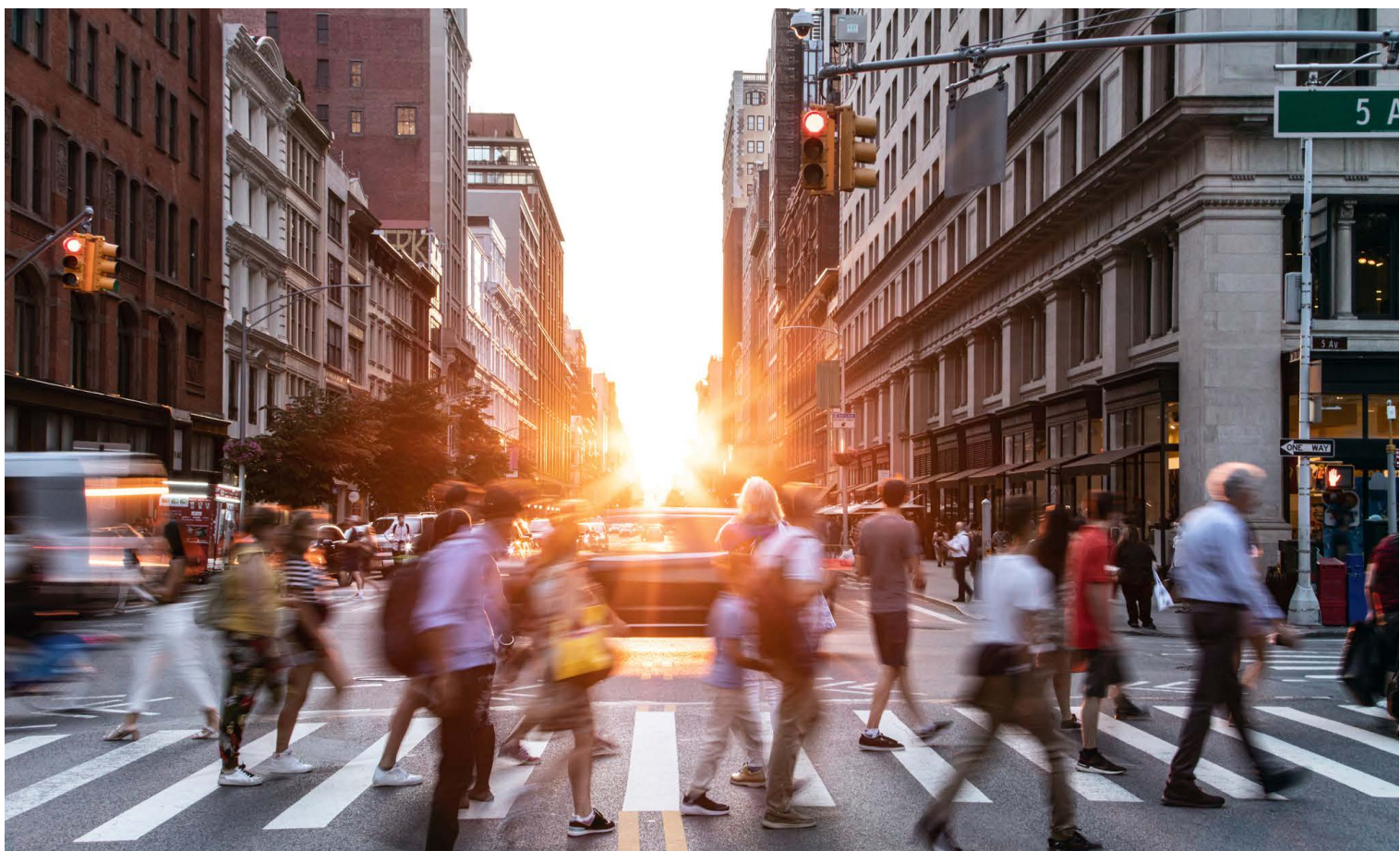
y la mejoría de la seguridad pública (67%). En este sentido, era clara la preponderancia que tenía llevar a cabo una reforma fiscal (72%) con respecto a otros cambios estructurales como el energético (21%) o el político (7%).

¿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.

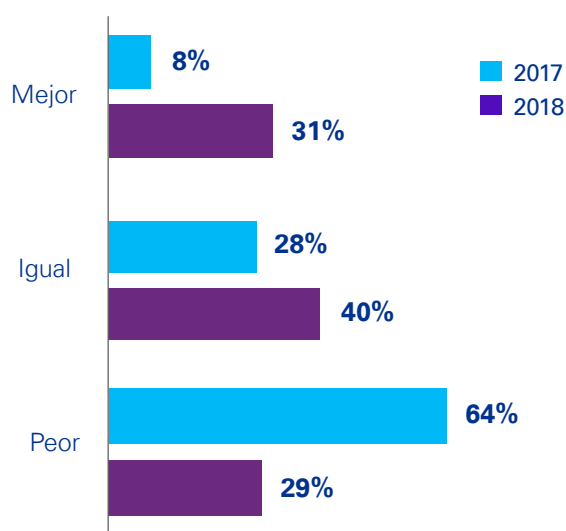




No obstante, si bien en 2013 la mayoría de las organizaciones (54%) consideraban que el cambio de gobierno tendría un impacto positivo en la competitividad de su empresa,¹ transcurrido ese sexenio, de cara a 2018 solo 31% esperaba que la situación económica del país fuera mejor de lo que había sido un 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.

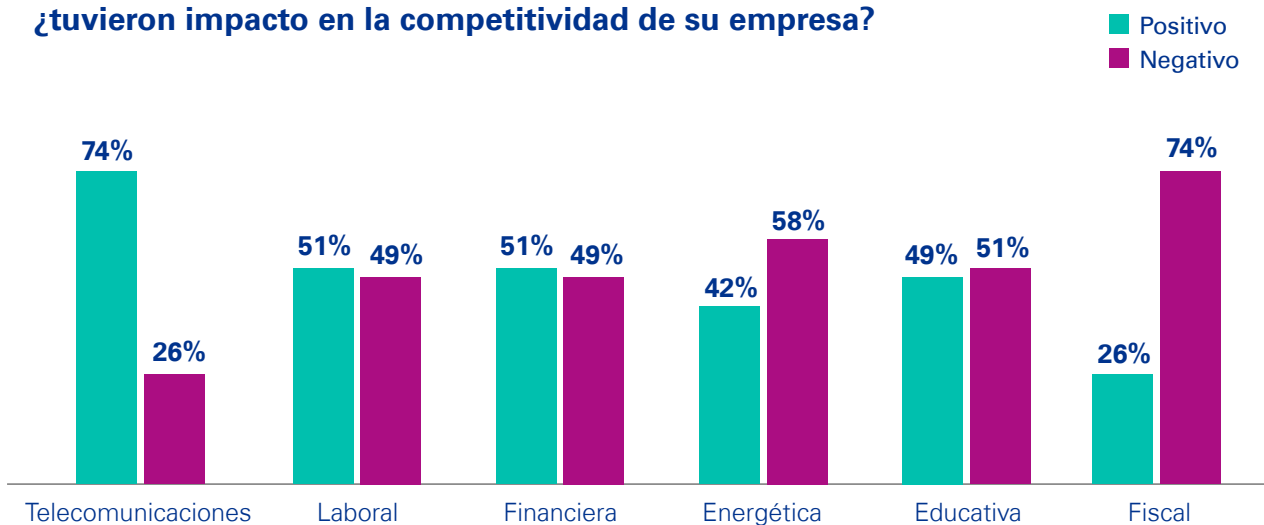
Espera que la economía del país durante 2018 con respecto a 2017 sea...



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?



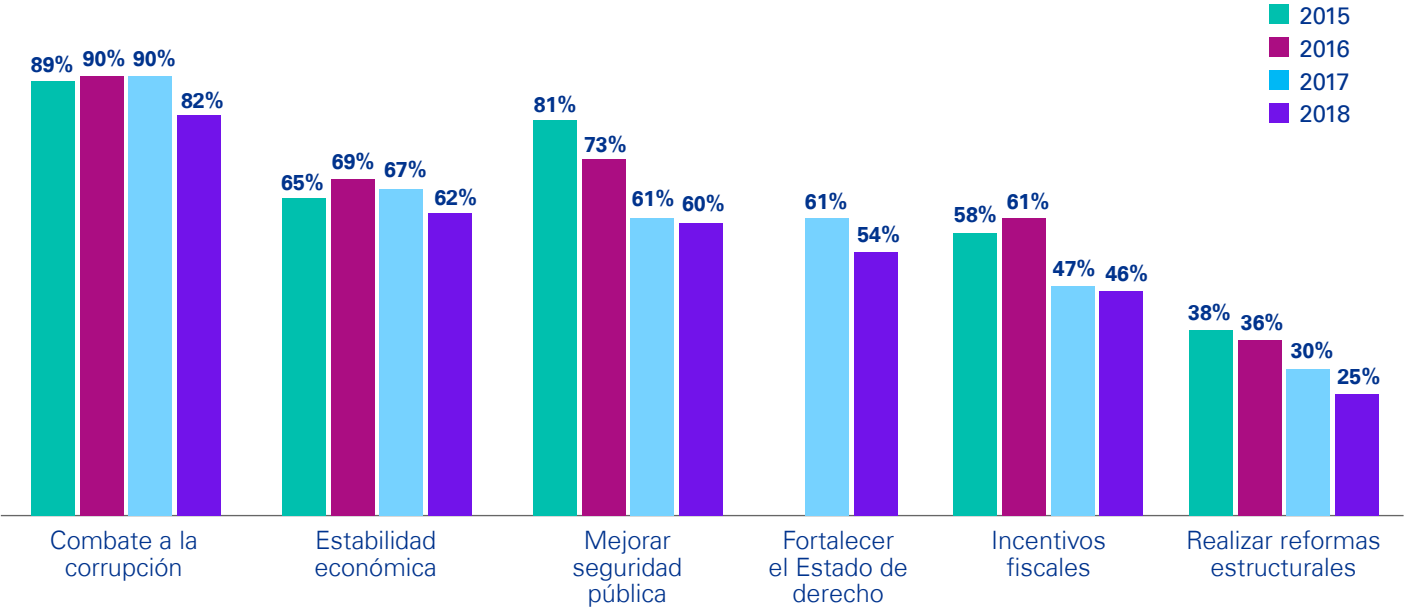
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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.



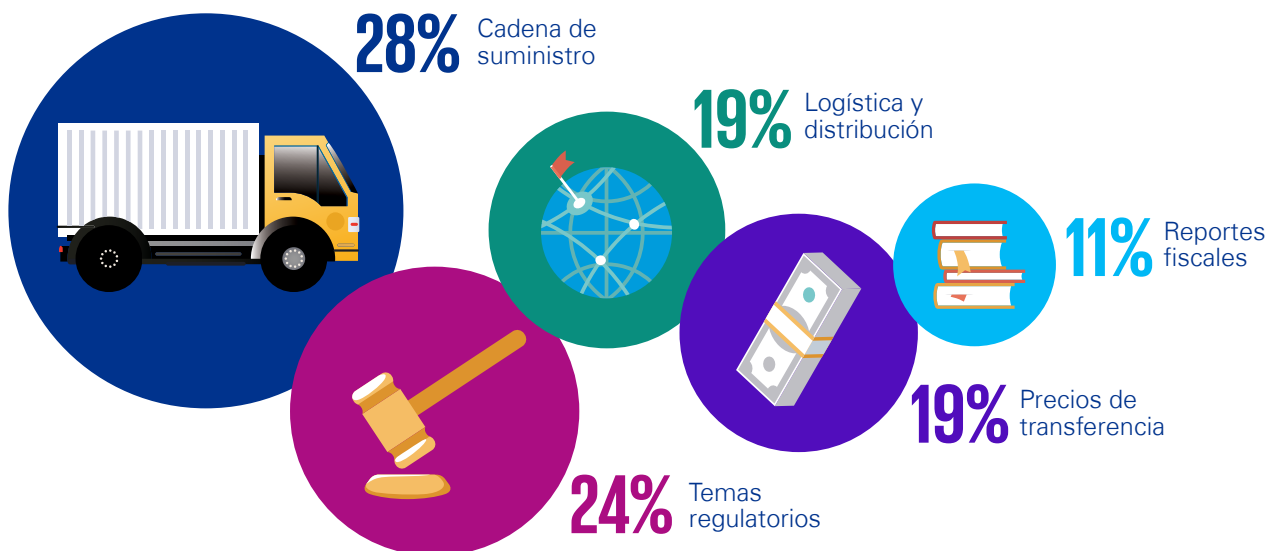


En 2018 también cobró especial relevancia el tema de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que, por iniciativa de Estados Unidos en negociación con Canadá y México, sería actualizado como Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC o USMCA, por sus siglas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

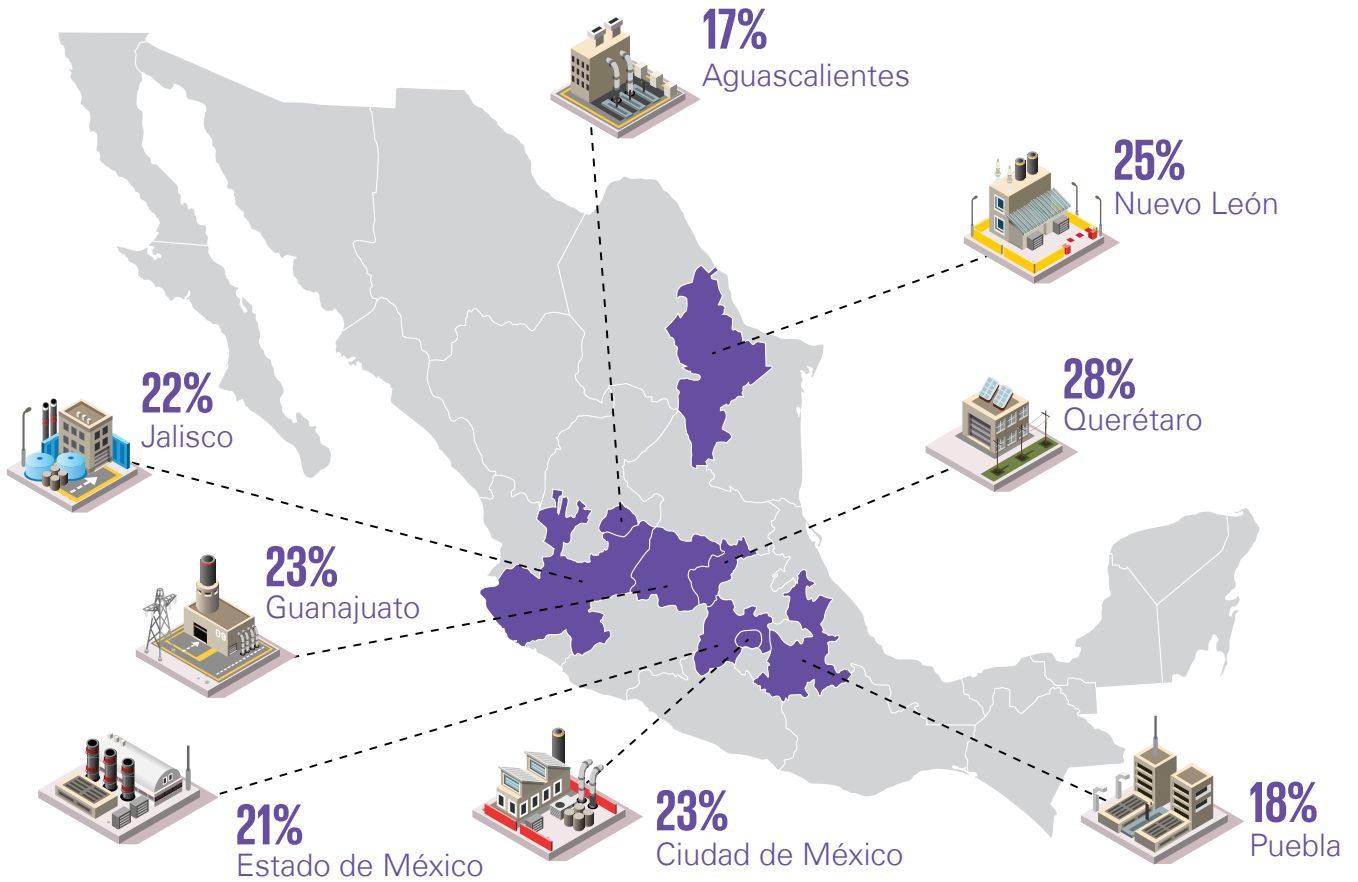
² *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2018.

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?

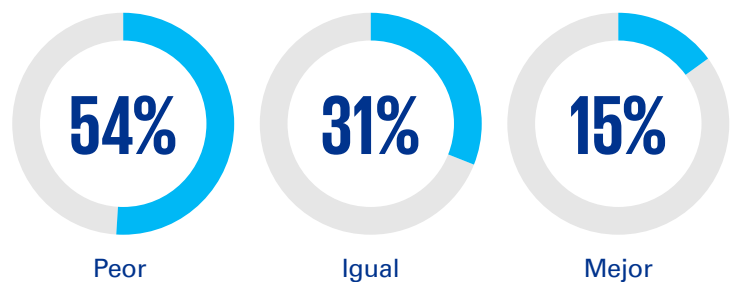


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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.

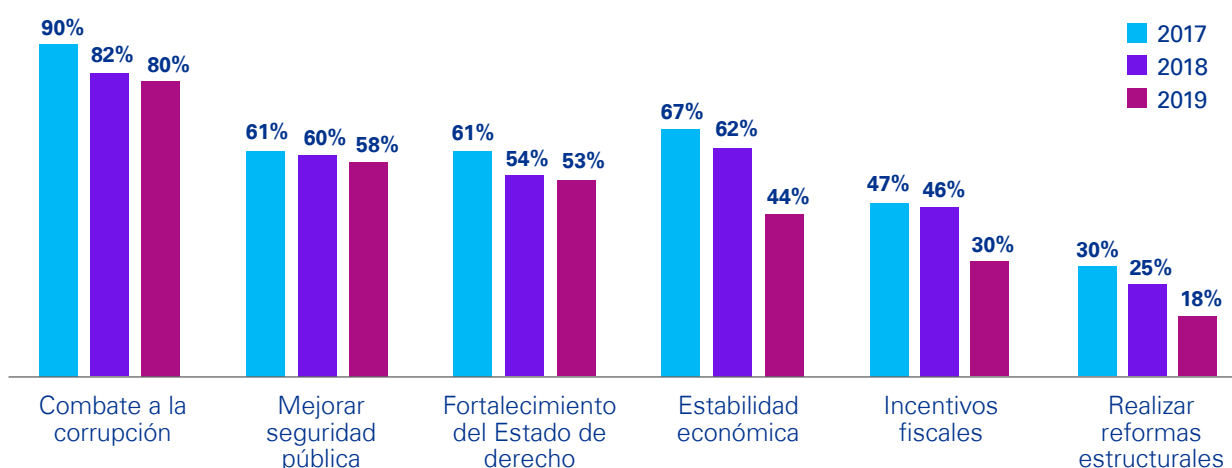
Sin embargo, en cuanto a las propias empresas, las expectativas se mantenían positivas como ha sido a lo largo de casi dos décadas, tal como hemos señalado. En 2019, nueve de cada diez organizaciones (87%) esperaban tener crecimiento, y una cuarta parte (25%) incluso preveía que este fuera de doble dígito.⁴

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 inmaterial, 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.

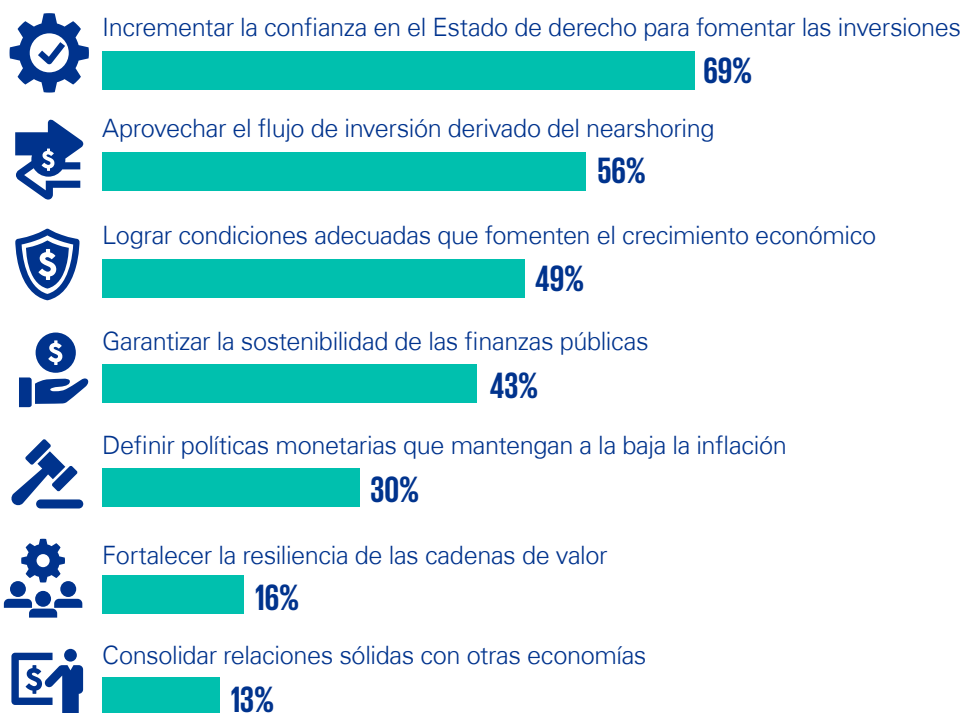
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2021.

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.

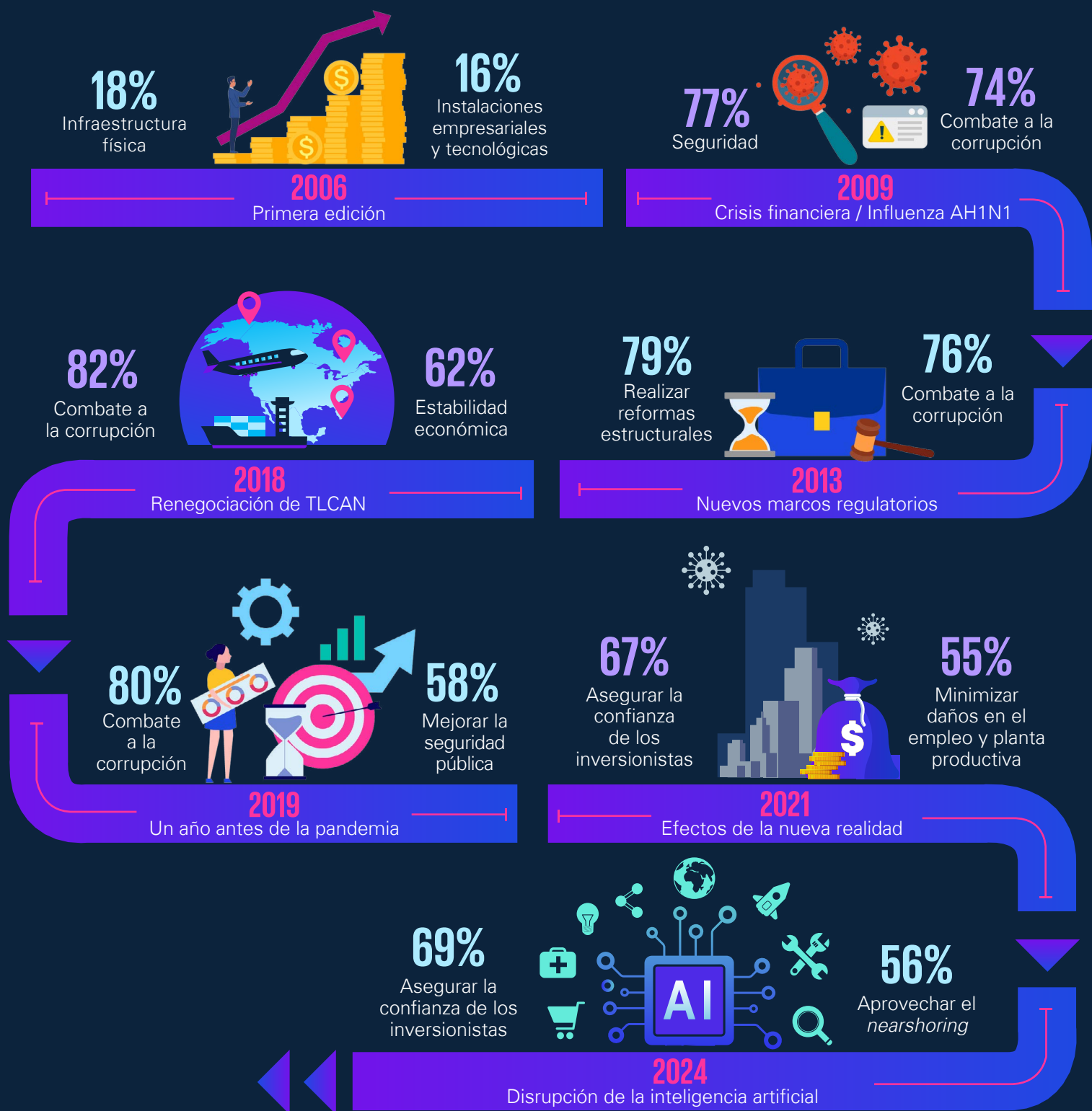
En las primeras tres décadas del siglo XXI, los cambios estructurales en México y el mundo se han presentado a un ritmo sumamente acelerado. Es excepcional el año en que no vivimos algún evento complejo y disruptivo, desde la crisis financiera de 2008 junto con la influenza AH1N1 hasta la implementación 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 abraza 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.

Optimización tributaria: clave para asegurar el éxito sostenible de las empresas



Desde su lanzamiento y primera publicación, nuestro estudio *Perspectivas de la Alta Dirección en México* ha fungido como fuente clave de análisis para conocer las prioridades, opiniones y experiencias de las y los líderes empresariales del territorio nacional, recopilando datos sobre los temas críticos que impactan a las organizaciones.

Tras estos 20 años, el entorno tributario ha experimentado cambios significativos, por lo que este aniversario representa una gran oportunidad para analizar las tendencias históricas, observar cómo han evolucionado las prioridades de la Alta Dirección en términos fiscales y explorar las expectativas a futuro.

Reformas regulatorias

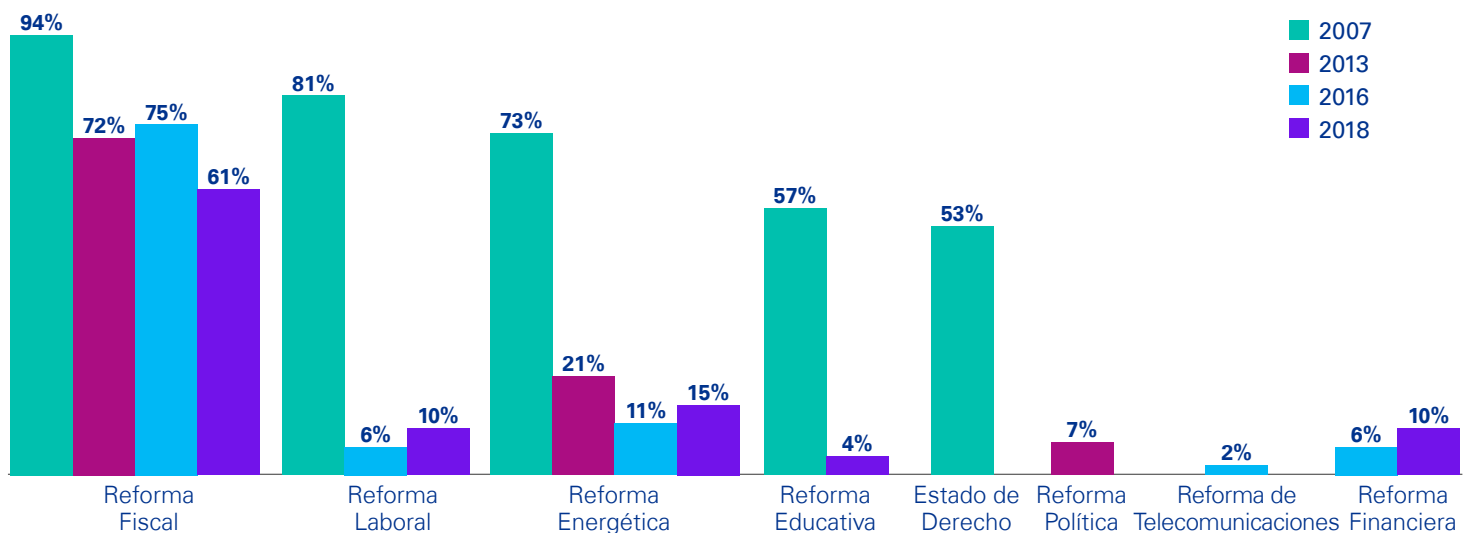
Como antecedente, desde 2005, ya se habían incorporado disposiciones en materia de capitalización delgada (*thin cap*), las cuales limitaban la deducibilidad de intereses entre partes relacionadas, representando un primer paso hacia la optimización fiscal.

En nuestro estudio, a partir de 2007, las reformas regulatorias han sido identificadas de manera consistente como un factor crítico para mejorar la competitividad en México, lo que refleja una clara percepción de la Alta Dirección sobre la importancia de las transformaciones estructurales para adaptarse a las necesidades del entorno global.

Al respecto, 94% de las organizaciones han identificado la reforma fiscal como un tema prioritario en México, la cual destaca predominantemente en comparación con otras reformas, como las laborales, energéticas, educativas, entre otras.

Como podemos observar en la siguiente gráfica, esta tendencia también estuvo presente en años posteriores: 72% en 2013, 75% en 2016 y 61% en 2018.

¿Cuáles considera que son las reformas estructurales que México requiere?



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, 2007, y *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2013, 2016 y 2018.





Al analizar los resultados de las primeras ediciones del estudio, podemos concluir que las empresas buscaban mejorar la recaudación nacional mediante un enfoque basado en impuestos indirectos, como el impuesto al valor agregado (IVA), con tasas potencialmente más altas que las de los impuestos directos, como el impuesto sobre la renta (ISR).

Sin embargo, en 2008, entró en vigor el impuesto empresarial a tasa única (IETU), un impuesto directo adicional que desapareció en 2014, abrogándose la Ley del Impuesto al Activo. También se implementó el impuesto a los depósitos en efectivo (IDE) que comenzó con una tasa de 2% y luego llegó a 3% para desaparecer en 2014. Además, se establecieron restricciones para la exención en la enajenación de acciones en la bolsa de valores para aquellas personas que formaran parte del grupo de control.

Por otro lado, la tasa del ISR corporativa subió de 28% a 30% de forma transitoria, con la intención de que se redujera nuevamente para 2014, lo cual no ocurrió; se acotó la consolidación fiscal a un diferimiento de cinco años, tras el cual debía pagarse el ISR diferido, y la tasa general del IVA únicamente aumentó a 16%.

Posteriormente, entre 2014 y 2022, los distintos cambios globales impulsados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) generaron nuevas expectativas en los grupos empresariales sobre la implementación y adopción de las reformas en México, ocasionando que sus estrategias comenzaran a evolucionar, pasando de un enfoque de optimización de la tasa efectiva del impuesto hacia una gestión más integral del riesgo fiscal.

Asimismo, se incorporaron las primeras medidas de la iniciativa BEPS 1.0, que restringieron las deducciones de pagos de regalías, intereses y asistencia técnica a partes relacionadas extranjeras. Igualmente, se reforzaron las reglas de este proyecto con restricciones adicionales a

las deducciones para entidades transparentes, mecanismos híbridos, acuerdos estructurados, así como una limitación a la deducción de intereses netos que excedieran 30% de la utilidad fiscal ajustada.

En el ámbito local, en 2014, se promulgó una nueva Ley del ISR, que incorporaba los siguientes cambios relevantes:



Eliminación de la consolidación fiscal, otorgando una transición de cinco años para pagar el ISR diferido



Establecimiento de retención de 10% sobre dividendos para personas físicas y no residentes



Limitación a las deducciones de prestaciones exentas y donativos



Modificación de las reglas del régimen aplicable a maquiladoras





Por otra parte, en 2016, se introdujeron nuevos esquemas de incentivos fiscales para proyectos de inversión en energía e infraestructura, como Fibra-E y CerPis, nuevas obligaciones de precios de transferencia, como Master File, Local File y Country by Country, así como disposiciones en materia de razón de negocios y revelación de esquemas reportables.

En años más recientes, de 2020 a 2022, también se implementaron cambios clave, como la aplicación del IVA en servicios digitales a través de plataformas tecnológicas, la reforma integral en materia de subcontratación laboral y nuevas reglas de cumplimiento sobre beneficiarios controladores.

Todos estos ajustes han sido fundamentales, ya que, hoy más que nunca, las organizaciones deben cumplir con sus obligaciones tributarias de forma precisa y oportuna para evitar riesgos como multas, penalizaciones o auditorías, que representen un impacto financiero considerable.

¿Qué debe incluir una reforma fiscal para cumplir con las expectativas de la Alta Dirección? Existen tres aspectos fundamentales que deben considerarse:

1. Migración hacia impuestos indirectos

A nivel global, las tasas del IVA y del impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS) tienden a incrementarse, pues, al ser impuestos indirectos, son relativamente fáciles de recaudar por parte de la autoridad, así como de cumplir por parte de los contribuyentes, ya que se pagan al momento del consumo.

Lo anterior, en contraste con los impuestos directos como el ISR, el IETU y el impuesto al activo, el cual complejizaba la determinación de los impuestos basados en ingresos devengados contablemente.

En este sentido, la diferencia entre los impuestos directos e indirectos radica en que, en el caso particular del ISR, los ingresos se determinan conforme se prestan los servicios, independientemente de si el pago ha sido recibido o no, mientras que, para el IVA, el impuesto se genera solo cuando se efectúa el cobro.

Por lo tanto, registrar los ingresos de ambos tipos de impuesto representa un desafío crítico para las empresas que prestan servicios, ya que deben documentarse de manera distinta, lo que genera complicaciones adicionales en términos de cumplimiento.

2. Incremento de la base de contribuyentes

A saber, México es uno de los países con menor recaudación fiscal en relación con su producto interno bruto (PIB), la cual ronda actualmente en 16%, una de las cifras más bajas entre los países de la OCDE.

En este sentido, las reformas estructurales han buscado reducir la presión sobre los contribuyentes cautivos, mejor conocidos como “empresas formales”, así como las plantillas asalariadas, quienes pagan de manera constante y activa sus impuestos, sin que necesariamente la base de contribuyentes crezca de manera significativa.

Al respecto, durante los últimos 20 años, los diferentes gobiernos han implementado distintas iniciativas para impulsar que más personas lleguen a la formalidad, pero esto sigue siendo un reto considerable desde el punto de vista de la Alta Dirección.

3. Implementación de las directrices de la OCDE

A saber, la OCDE emite directrices que posteriormente se discuten y adoptan mediante los procesos legislativos de cada país. En el caso particular de México, se ha criticado que la implementación de estas recomendaciones ha sido parcial, adoptando únicamente los requisitos limitativos para deducciones, sin incorporar el paquete completo de compromisos, responsabilidades y beneficios que proponía la OCDE.

Lo anterior, sin duda, ha generado una mayor presión en la gestión tributaria de las empresas, ya que no se reciben los beneficios de un entorno fiscal más justo y competitivo que se contemplaban en las directrices originales.



Desafíos regulatorios y su influencia en la competitividad

En cuanto a los principales desafíos regulatorios para implementar las reformas estructurales, se encuentra la composición, alineación y colaboración entre las instancias legislativas en México para llevar a cabo los cambios necesarios y cumplir con los objetivos propuestos.

A pesar de este reto, en 2012 se consiguió cierto avance, derivado de un acuerdo nacional que permitió impulsar reformas estructurales importantes, como la energética.

Por su parte, es importante destacar que durante la pandemia de COVID-19, la mayoría de los países implementaron medidas regulatorias para ofrecer incentivos fiscales y aliviar la carga tributaria de las empresas e industrias más afectadas; sin embargo, en México este enfoque fue diferente, lo que evitó un exceso de deuda y temas de recesión, pero generó una presión significativa sobre la competitividad de las organizaciones.

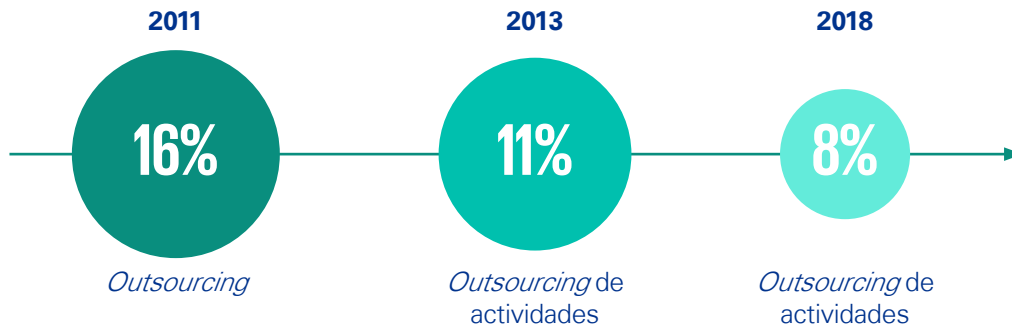
Asimismo, en 2024 y hacia el futuro, el *nearshoring* implica un desafío particular, ya que, desde el punto de vista regulatorio, no se ha puesto de manifiesto un impulso significativo para atraer mayor inversión extranjera al país, a pesar de que nuestra geografía representa en sí misma una ventana de oportunidad valiosa, que le permitiría a las empresas ser mucho más competitivas a nivel nacional e internacional.



Optimización de costos

A lo largo de los años, hemos observado cómo nuevos factores tributarios han emergido para contribuir significativamente en la generación de utilidades de las organizaciones. Elementos como la tasa fiscal efectiva, el *outsourcing* y la incorporación de tecnologías avanzadas han transformado la forma en que las empresas optimizan sus costos.

En 2009, 10% de las organizaciones señalaron al *outsourcing* como el factor prioritario para generar mayores utilidades en los siguientes tres años, y a partir de ese momento se mantuvo como un aspecto relevante, pero cambiante en términos porcentuales:



Asimismo, durante 2017 se incluyó la variable “hacer eficiente la tasa fiscal efectiva”, la cual fue destacada por 16% de las empresas en 2018.

Además de estos desarrollos, el panorama tributario en México ha estado marcado, primordialmente, por la implementación de la facturación electrónica digital, una herramienta que ha transformado significativamente la recaudación fiscal.

Aunque Chile fue el primer país en adoptar esta tecnología en 2003, México inició con su implementación en 2004, conmemorando ahora dos décadas de facturación electrónica. A saber, inicialmente se introdujo como un sistema de facturación digital, que después evolucionó a la facturación digital por internet y, finalmente, al comprobante fiscal digital por internet (CFDI) que conocemos hoy en día.

Esta evolución ha permitido una recaudación fiscal mucho más eficiente y un proceso de pago de impuestos más ágil para los contribuyentes, ya que, previo a esa evolución, las auditorías fiscales solían presentar un rezago de hasta cinco años, lo que resultaba costoso y complicado tanto para la Alta Dirección como para las autoridades fiscales, ya que los contribuyentes tenían que recordar y justificar transacciones de años anteriores, lo que frecuentemente resultaba en ineficiencias y costos adicionales.

Actualmente, gracias a la facturación electrónica, las auditorías pueden realizarse en tiempo real; es decir, si un contribuyente omite un pago, las autoridades pueden detectarlo y hacer un seguimiento en cuestión de semanas o meses, además de que ha facilitado el manejo de la información al precargar datos relevantes, como gastos y deducciones, permitiendo a los contribuyentes revisarlos con mayor facilidad.

Por lo tanto, este avance tecnológico ha sido uno de los desarrollos más importantes en la estrategia empresarial y fiscal, ya que facilita una administración tributaria más eficiente y transparente.

Por otro lado, México no solo ha experimentado estos beneficios, sino que también ha servido como modelo para otros países en América Latina, quienes han buscado la experiencia de nuestro país para implementar sus propios sistemas de facturación electrónica, reconociendo el impacto positivo que esta tecnología puede tener en la administración tributaria y en la estrategia empresarial.

Es importante destacar que la implementación de la facturación electrónica permite que las autoridades tengan acceso a todos los CFDI emitidos y recibidos por los contribuyentes, lo que facilita la determinación del ISR; sin embargo, el IVA aún no se ha integrado completamente debido a restricciones como el secreto bancario y la necesidad de conciliar con estados de cuenta.

Por lo tanto, se espera que la evolución futura del sistema tributario lleve también una mayor automatización en la gestión del IVA, enfocándose

en la conciliación oportuna entre los registros del contribuyente y los datos que posee la autoridad.

Manteniendo la mira a futuro, el desarrollo tributario seguirá enfrentando nuevos desafíos y oportunidades, entre los cuales se encuentra la propuesta de la OCDE de implementar un impuesto mínimo global, el cual impactará tanto a las empresas en México que operan en el extranjero, como a las organizaciones extranjeras que se desarrollan en nuestro país.

Además, hemos observado una creciente integración de innovación y tecnología avanzada como la inteligencia artificial (IA) en la planeación fiscal de las compañías y de las autoridades, que promete transformar aún más el panorama tributario, pero facilitando una gestión fiscal más eficiente ante los nuevos desafíos globales.



Tecnología para el cumplimiento

A lo largo de estas dos décadas, los cambios regulatorios han representado una amenaza constante para las organizaciones, junto con la evolución de otros factores de riesgo; sin embargo, las empresas han sabido adaptarse, y la tecnología ha jugado un papel fundamental en este proceso.

Al respecto, en 2007, 67% de las organizaciones consideraban la nueva tecnología como una

oportunidad, mientras que los cambios regulatorios eran percibidos como una amenaza (26%). Esta tendencia se replicó en ediciones posteriores del estudio, como se muestra a continuación:

Año	Oportunidad		Amenaza	
2009	Nueva tecnología	69%	Cambios regulatorios	52%
2013	Nueva tecnología	72%	Cambios regulatorios	55%
2018	Tecnología como disruptor del modelo de negocio	60%	Cambios regulatorios	67%

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





En este contexto, la tecnología ha sido esencial para gestionar los cambios regulatorios y facilitar la adaptación a nuevas normativas, al permitir que la función de Impuestos sea más eficiente, por lo que muchas empresas están empezando a transformar sus áreas fiscales para aprovechar estos avances.

Anteriormente, las compañías contaban con departamentos amplios dedicados a las auditorías fiscales, mientras que ahora están buscando formas de desarrollar o adquirir tecnología interna que les permita gestionar mejor sus obligaciones para optimizar recursos y procesos.

Un factor positivo que hemos observado con el paso del tiempo es que la tecnología se ha ido democratizando, lo que ha facilitado el tener acceso a ella; es decir, aunque puede ser costoso desarrollar tecnología propia, el costo de adquirir soluciones ya existentes ha disminuido, favoreciendo su adopción generalizada.

En este sentido, la Alta Dirección enfrenta una decisión clave en cuanto a la tecnología para cumplir con los cambios regulatorios: invertir internamente, buscar el apoyo de un tercero o externalizar la función de cumplimiento fiscal.

Lo anterior puede estar relacionado con la evolución simultánea de la tecnología y los cambios regulatorios que pueden complicar el proceso, considerando que, al desarrollar una nueva tecnología, se debe realizar un análisis de riesgos, implementar soluciones y revisar su efectividad, lo cual llega a implicar semanas o incluso meses, y para cuando esto se concluye, es posible que ya hayan surgido nuevas normativas, provocando que las empresas deban reevaluar y ajustar la tecnología para que cumpla con las disposiciones y necesidades.

Cabe destacar que, para las grandes organizaciones que prestan servicios a múltiples clientes, este enfoque puede ser efectivo debido a la escala y necesidades que manejan; sin embargo, para empresas más pequeñas, no siempre resulta rentable, ya que los cambios regulatorios frecuentes pueden obligarles a adaptar nuevamente su tecnología, incrementando los costos operativos.

Por otro lado, en el país se ha anunciado que no habrá una reforma fiscal el primer año de la nueva administración federal, lo que puede ser visto como algo positivo por las empresas, al implicar menos cambios regulatorios a corto plazo, pero también puede representar un reto, ya que es probable que las auditorías fiscales y el cobro efectivo de impuestos sigan siendo la base de la actividad recaudatoria.



Soluciones tecnológicas para el cumplimiento

En cuanto a las soluciones tecnológicas que se han vuelto esenciales en el proceso tributario, destaca el uso de herramientas que permiten descargar y conciliar los CFDI en los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) y contables de las empresas, lo que facilita una mayor eficiencia de detección de riesgos fiscales y el cálculo de los impuestos.

Estas herramientas no solo ayudan a las compañías a ser más eficientes, sino que también resultan beneficiosas durante las auditorías fiscales, ya que los contribuyentes que las emplean pueden generar expedientes de manera más precisa y ágil.

Otra tecnología clave es la que se utiliza para controlar las llamadas “listas negras” emitidas por la autoridad fiscal, las cuales incluyen a los contribuyentes que, por alguna razón, no están en orden con sus obligaciones, lo que representa un riesgo para las organizaciones, ya que cualquier gasto asociado con estos contribuyentes no sería deducible ni autorizado por la autoridad fiscal.

Este sistema automatizado resulta de valor al revisar los registros contables de los últimos cinco años y notificar de manera oportuna a la Alta Dirección sobre los posibles riesgos fiscales relacionados.

Sin duda, estas soluciones, junto con otras diseñadas específicamente para sectores como el financiero, bancario y asegurador, han sido fundamentales en la gestión tributaria actual.

En conclusión, en el marco del 20.º aniversario del estudio, resulta esencial seguir reflexionando sobre cómo la evolución tecnológica ha influido en el panorama tributario, ya que este análisis nos permite observar no solo los avances y cambios en el sector, sino también cómo estos han interactuado ante eventos globales críticos, como la pandemia de influenza AH1N1 en 2009 y el COVID-19 en 2020.

A saber, durante la crisis de la AH1N1, México experimentó una interrupción de la recaudación de impuestos aproximadamente durante un mes, debido a la falta de mecanismos eficientes para realizar pagos sin acudir físicamente a las oficinas. En contraste, durante COVID-19, los impuestos siguieron recaudándose sin interrupciones, gracias a los avances tecnológicos implementados.

De hecho, aunque hubo solicitudes de prórrogas debido a que los equipos fiscales estaban trabajando desde casa mientras se llevaba a cabo una migración tecnológica, México, a diferencia de otros países de la región, mantuvo su capacidad recaudatoria.

Esta capacidad de adaptación destaca el papel crucial que jugó la tecnología en la resiliencia del sistema tributario, e incluso ahora, muchos departamentos fiscales siguen operando de manera remota, lo que ha impulsado la necesidad de fortalecer la ciberseguridad, particularmente en torno al manejo de información sensible y confidencial.

Lo anterior se convierte en una gran oportunidad para mejorar la eficiencia, aunque también se percibe como un riesgo. La clave para equilibrar ambas dimensiones estará en cómo las empresas y autoridades logran transformar ese riesgo en una oportunidad.

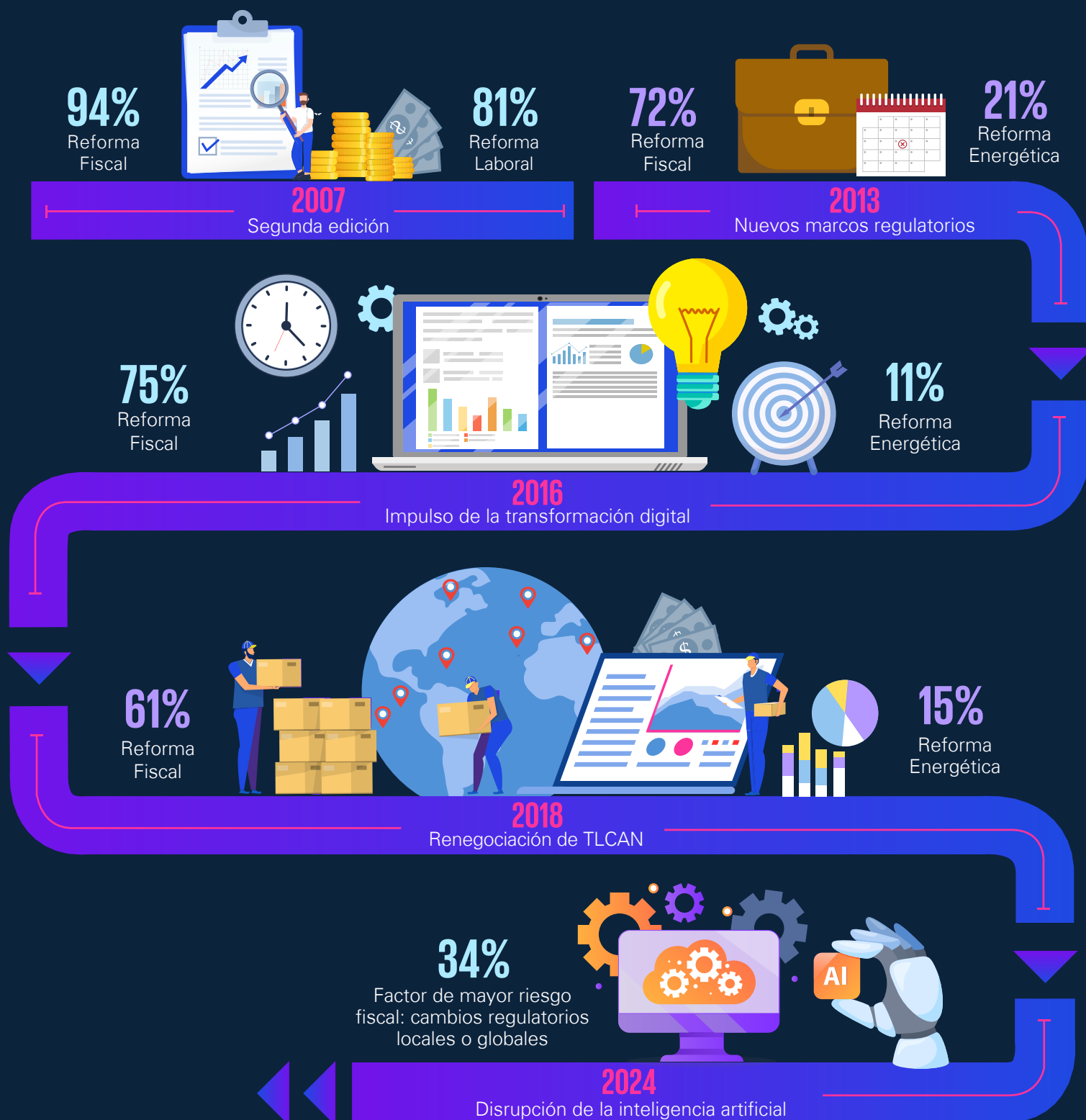
Finalmente, no podemos ignorar el impacto de la IA, ya que, aunque hemos avanzado significativamente en los últimos 20 años, la evolución tecnológica en el ámbito fiscal está lejos de terminar, por lo que, en los próximos años, es probable que estos avances ocurran a un ritmo mucho más acelerado, lo que exige que las empresas y autoridades se mantengan a la vanguardia en el uso de nuevas herramientas y soluciones digitales.



Perspectivas de la Alta Dirección en México – 20 años

Optimización tributaria: clave para asegurar el éxito sostenible de las empresas

Reformas estructurales clave para el desarrollo de México a lo largo de 20 años:



Reflexión

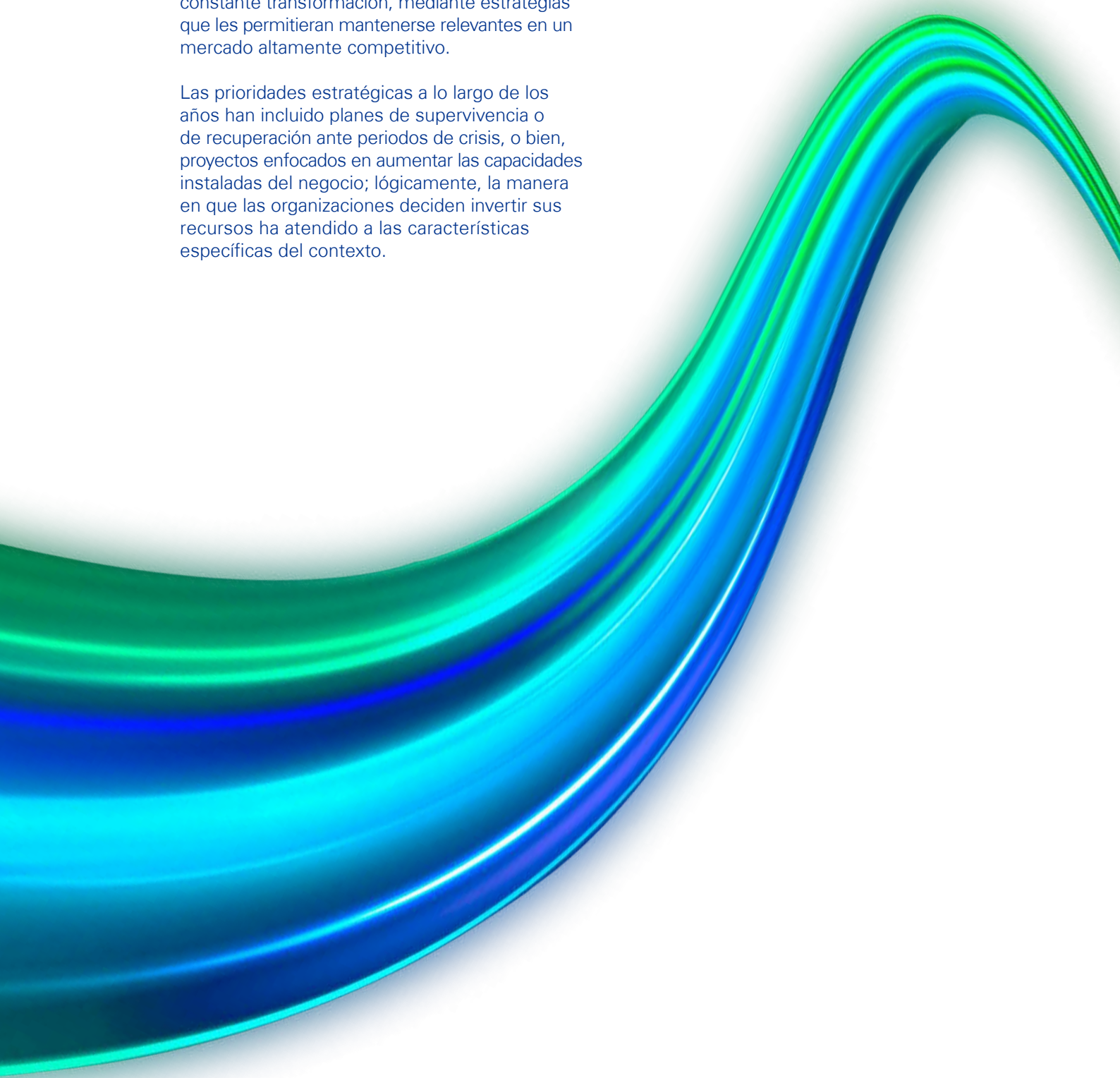
En los últimos 20 años, las estrategias de la Alta Dirección se han adaptado continuamente a las reformas estructurales que México ha implementado ante un entorno económico y regulatorio en constante transformación. Estas reformas no solo han permitido superar desafíos, sino que también han presentado oportunidades para que las empresas promuevan su crecimiento y contribuyan a la competitividad del país.

Transformar las prioridades estratégicas en favor de la resiliencia empresarial



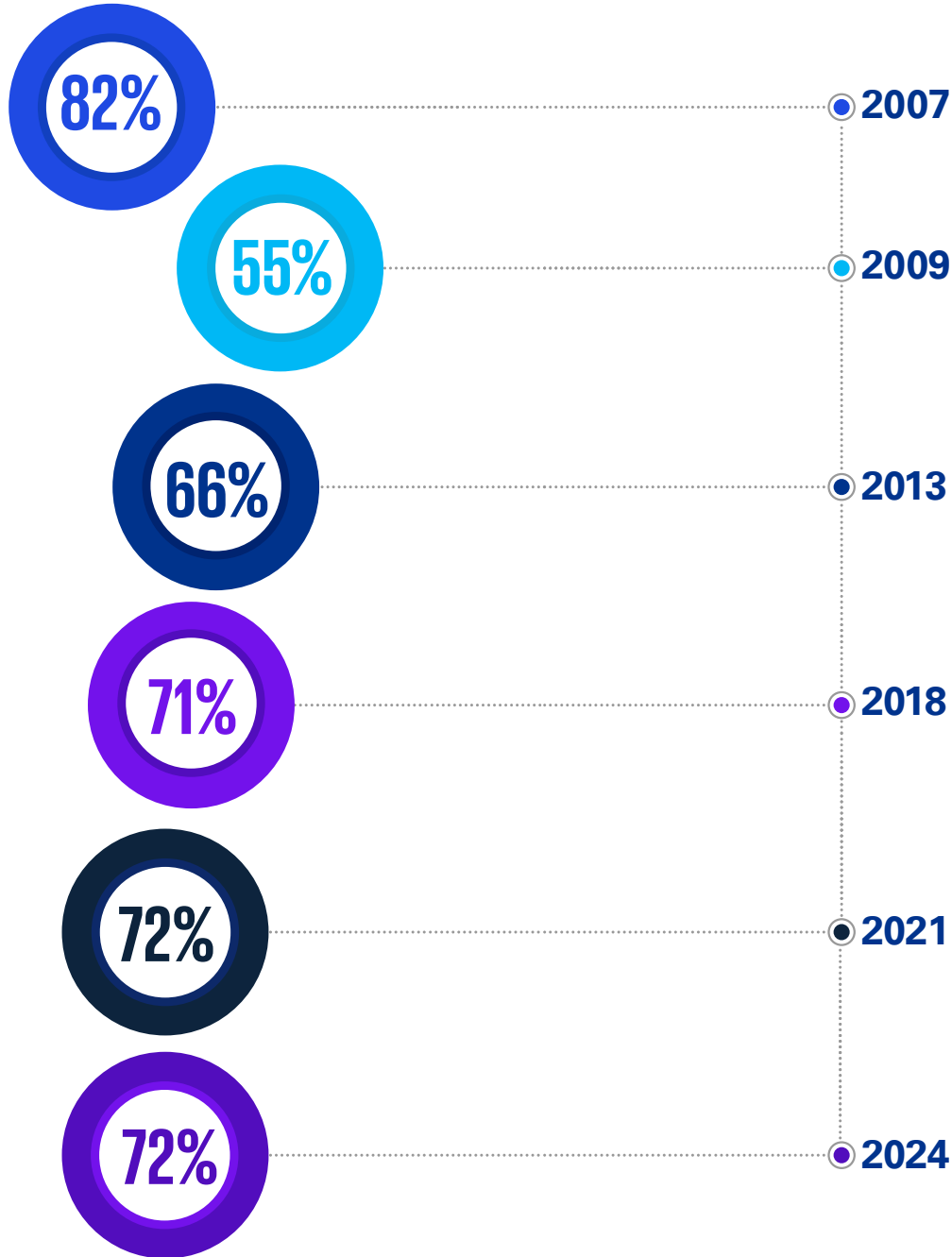
El estudio anual *Perspectivas de la Alta Dirección en México* surgió hace dos décadas a partir del compromiso de nuestra firma de ofrecer al nivel C de las empresas un análisis preciso de cómo los negocios se iban adaptando a un contexto económico, social, político y tecnológico en constante transformación,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



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.

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.

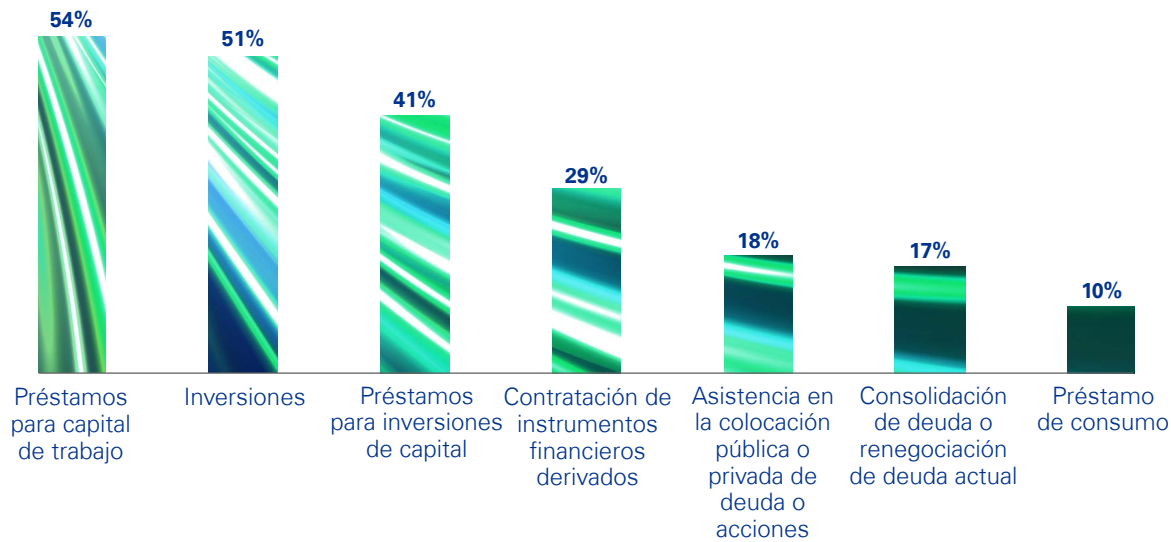


¿Por qué solicitar financiamiento?

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.

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?

Mantener la operación



Pagar capital de trabajo



Incrementar la eficiencia operativa



Pagar créditos bancarios e intereses

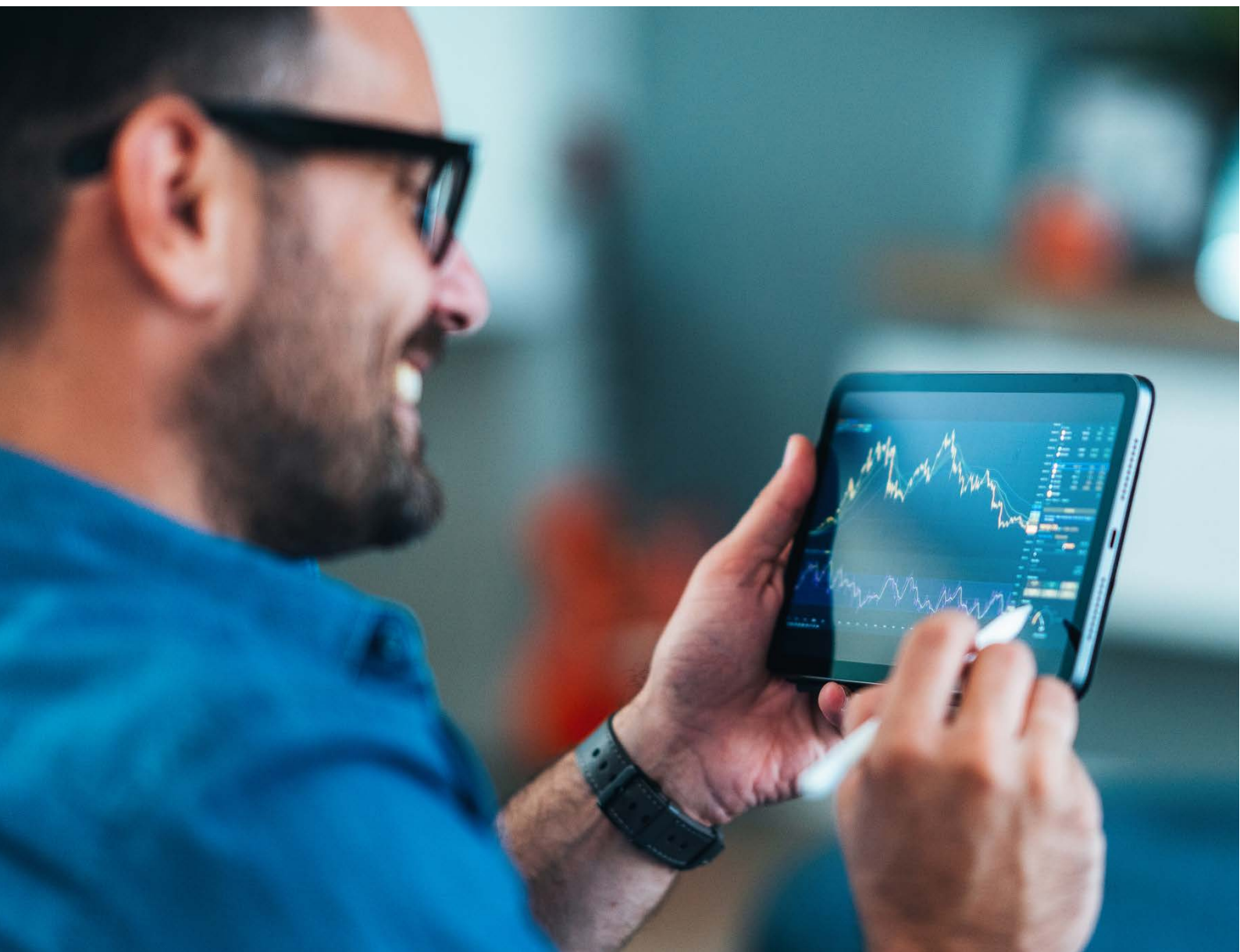


Pagar a proveedores



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

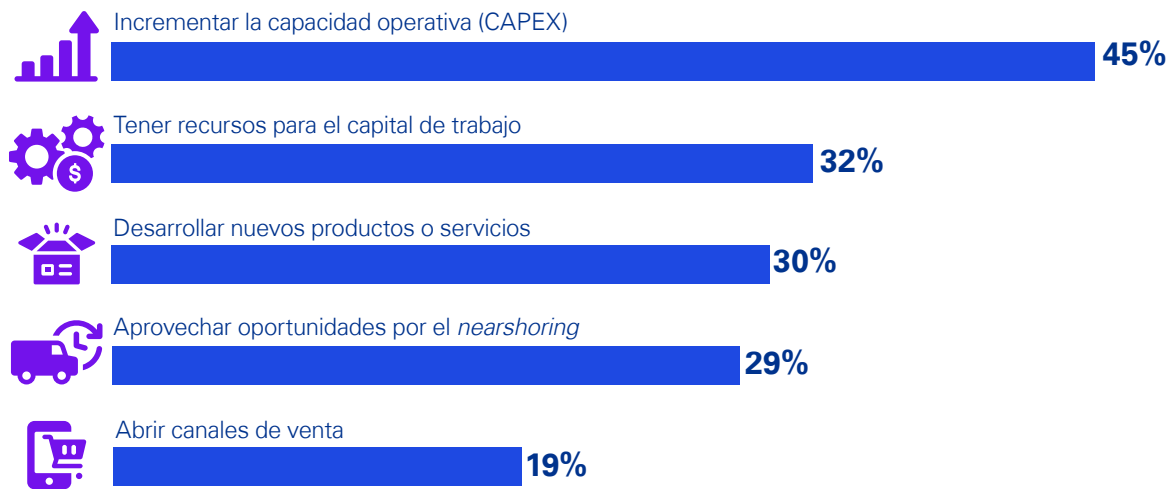
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021*, KPMG México, 2021.



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.

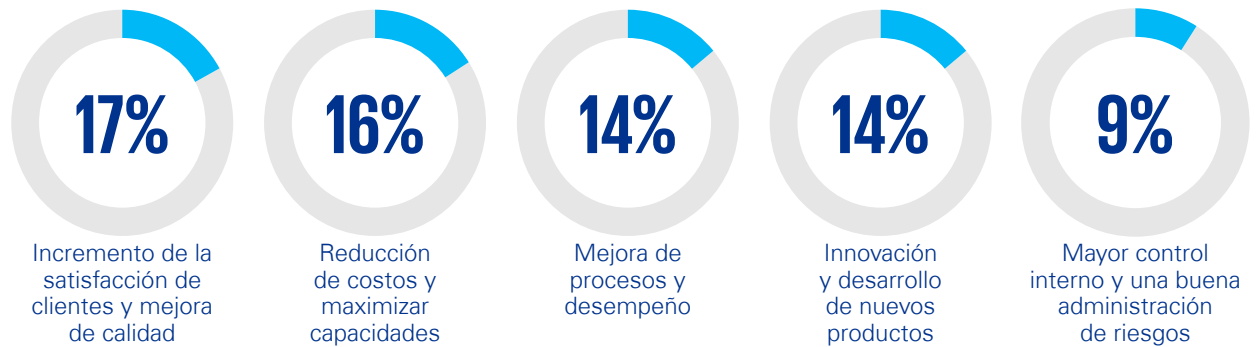
Sin embargo, también es posible notar un cambio abrupto en situaciones de mayor estabilidad, donde la confianza crece y el optimismo impulsa a las empresas a destinar recursos a actividades de mayor valor agregado, tales como financiar el crecimiento de la capacidad operativa, expandir operaciones, financiar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



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

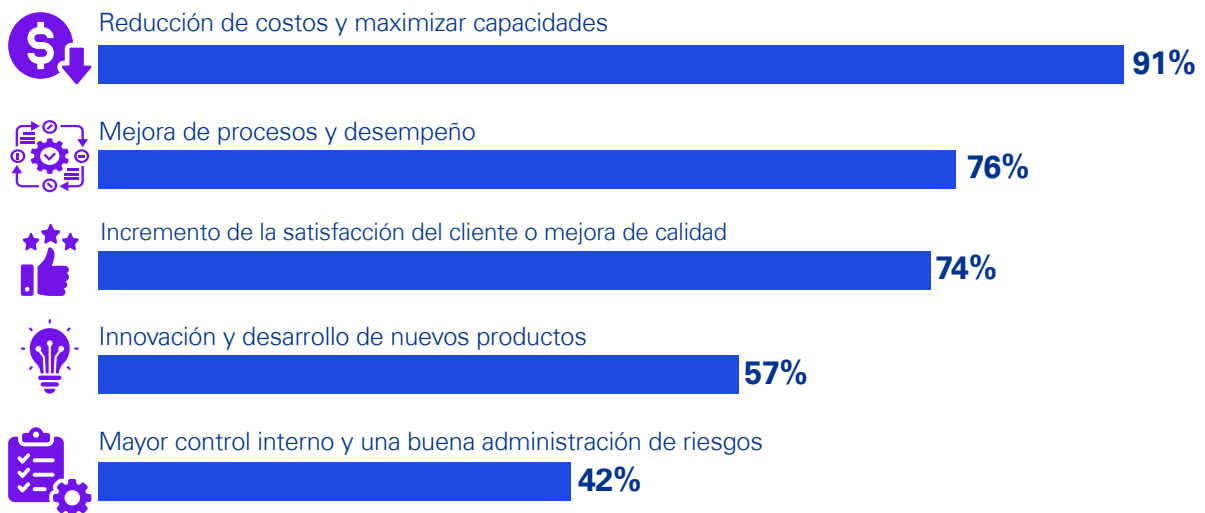


Otros (30%): implementación de nuevas estrategias y mejor planeación; desarrollo de nuevos mercados; desarrollo de la organización y de la imagen corporativa; la globalización de las operaciones; *outsourcing*; adopción y desarrollo de los negocios electrónicos

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?

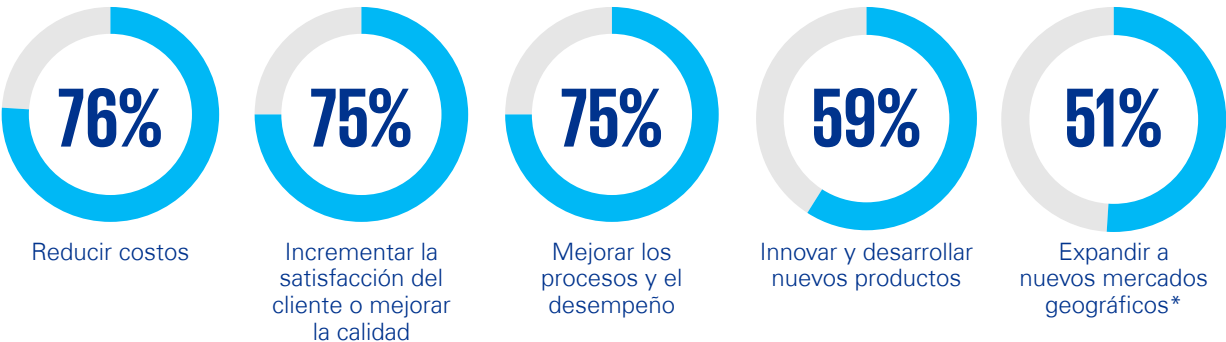


Otros (30%): implementación de nuevas estrategias y mejor planeación; desarrollo de nuevos mercados; desarrollo de la organización y de la imagen corporativa; la globalización de las operaciones; *outsourcing*; adopción y desarrollo de los negocios electrónicos

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

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



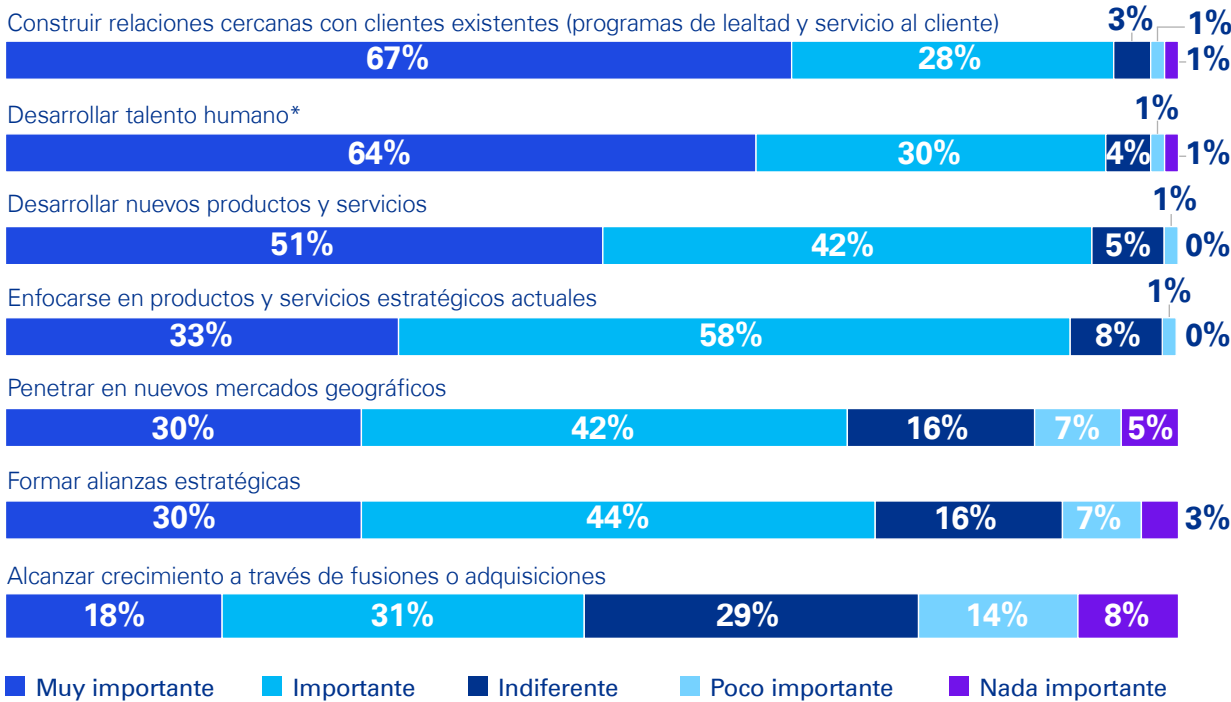
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.
*La variable se integró a partir de 2010.

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?

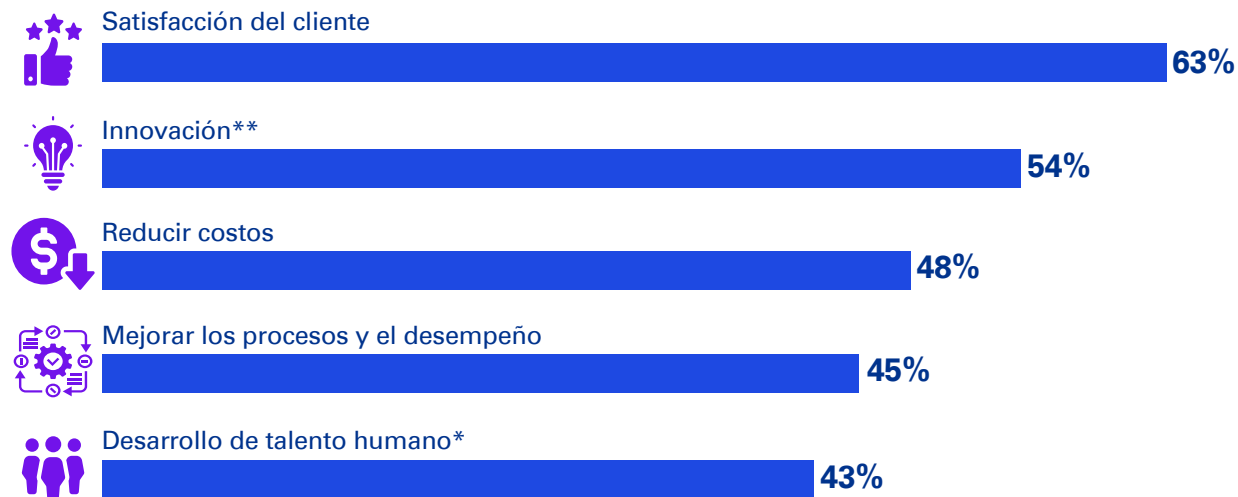


*La variable se integró a partir de 2015.

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

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.



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?



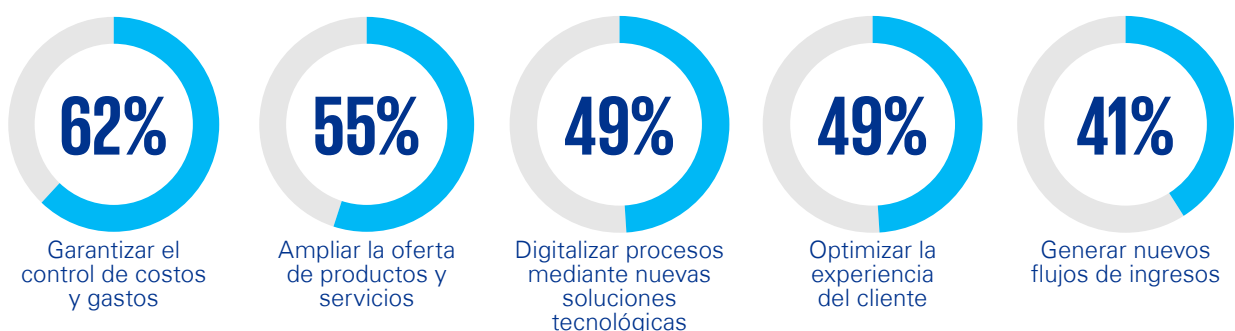
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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.

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?

Retos



Beneficios



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

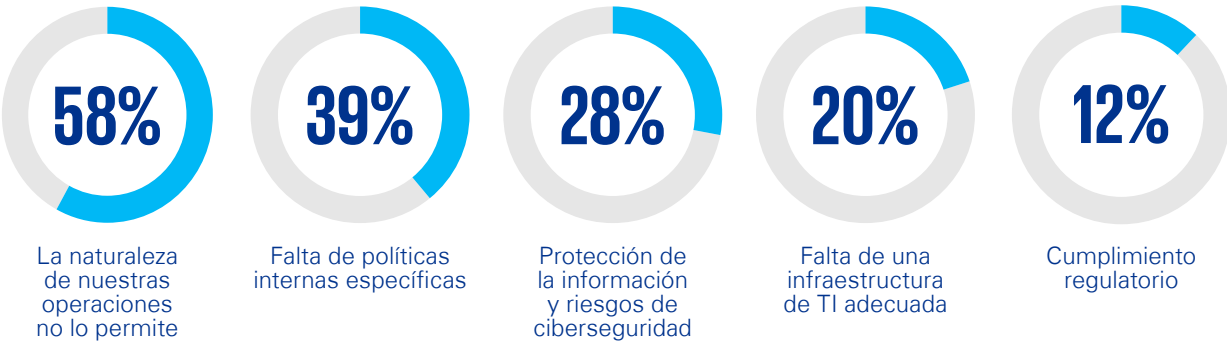
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2024*, KPMG México, 2024.

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.

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 con 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.

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.



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?

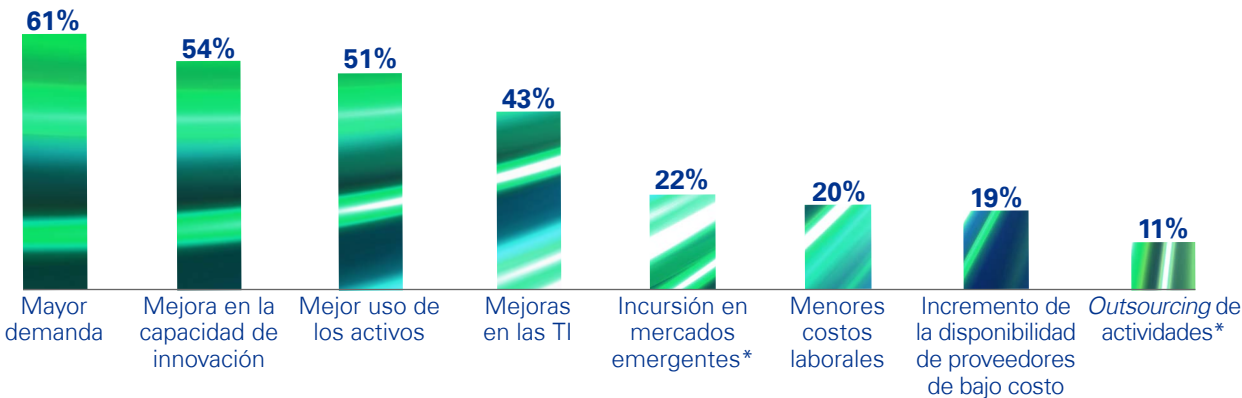


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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?



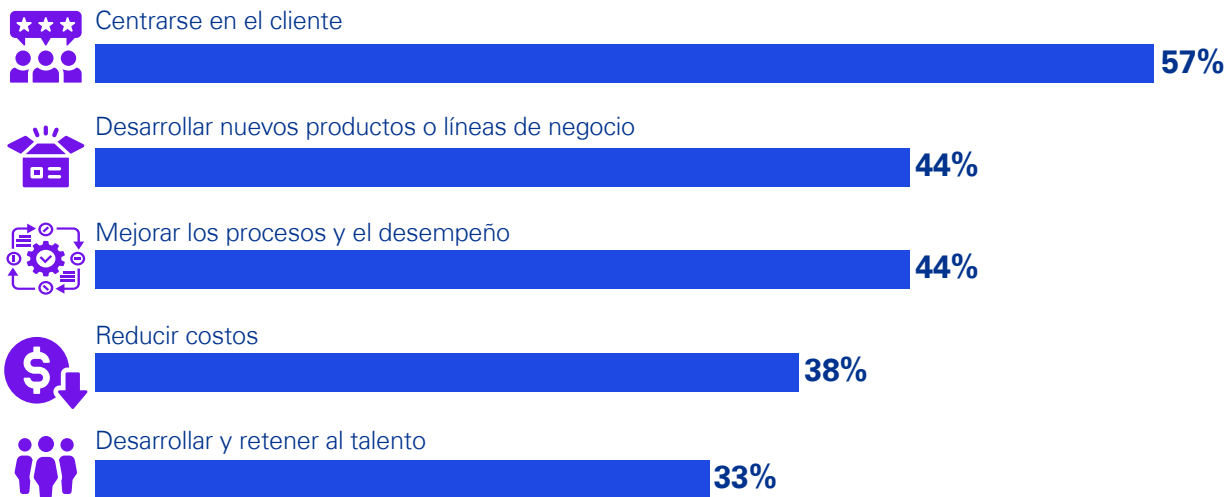
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

*La variable se integró a partir de 2009

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

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.



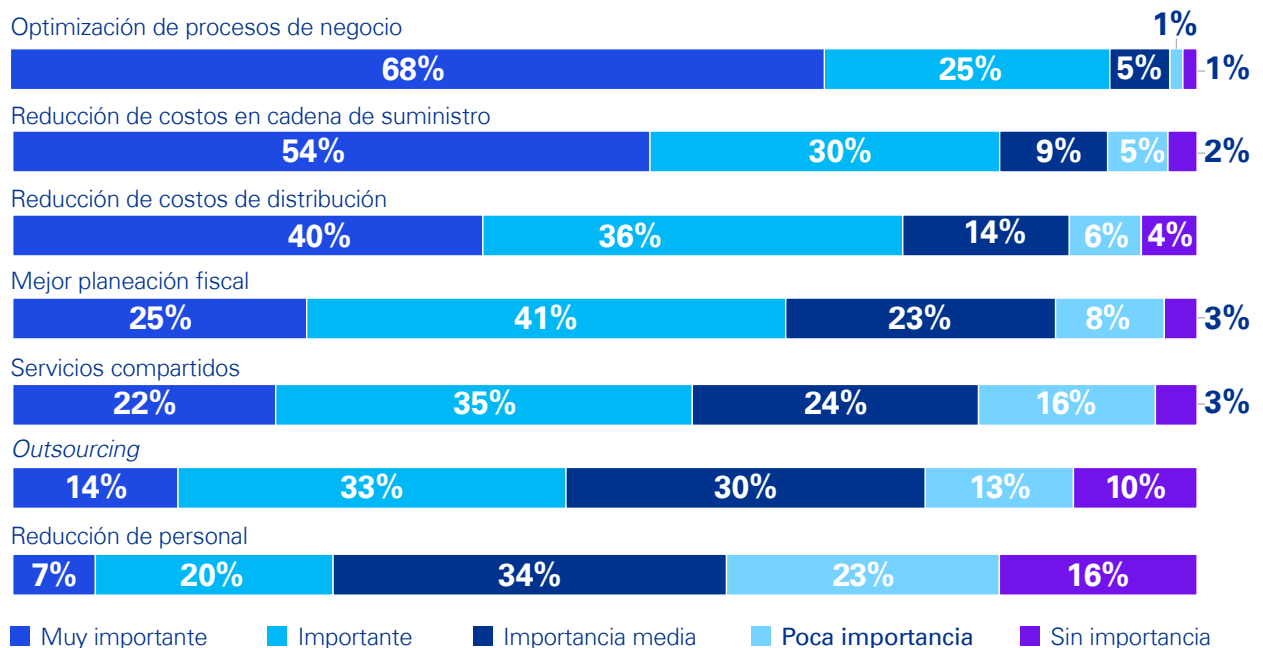


Contener y mitigar

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.

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.



Transformar las prioridades estratégicas en favor de la resiliencia empresarial

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

17%

Incremento de la satisfacción de clientes y mejora de calidad



16%

Reducción de costos y maximizar capacidades

91%

Reducción de costos y maximizar capacidades



76%

Mejora de procesos y desempeño

2006
Primera edición

2009
Crisis financiera / Influenza AH1N1

63%

Satisfacción del cliente



54%

Innovación

76%

Reducir costos



75%

Incrementar la satisfacción del cliente o mejorar la calidad

2018
Renegociación de TLCAN

2013
Nuevos marcos regulatorios

54%

Centrarse en la experiencia del cliente



50%

Invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas

2021
Efectos de la nueva realidad

62%

Garantizar el control de costos y gastos



55%

Ampliar la oferta de productos y servicios

2024
Disrupción de la inteligencia artificial

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.

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



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.

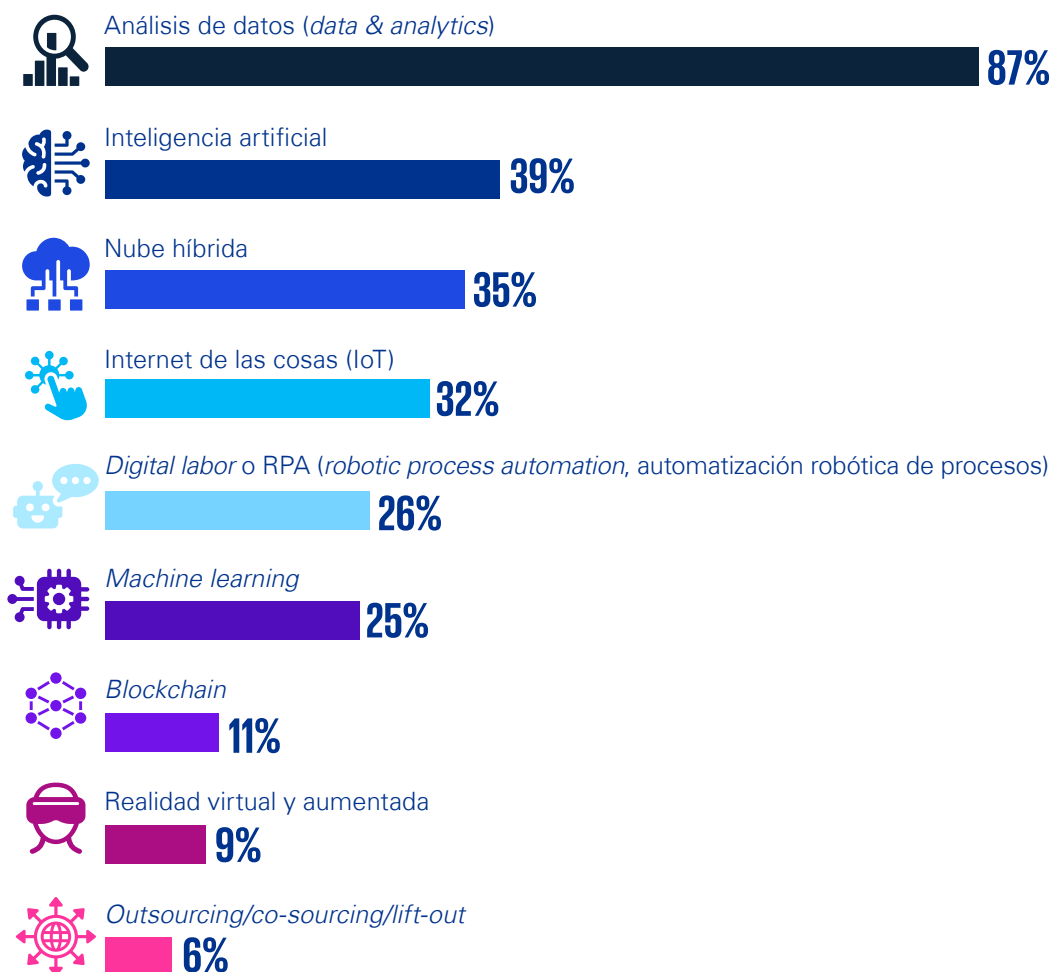
No obstante, la implementación de estos desarrollos también significa un reto a causa de los cambios generacionales, pues hay consumidores que aún optan por tener contacto directo con una persona, por lo que las empresas deberán identificar el volumen de estos clientes para asignar el número necesario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

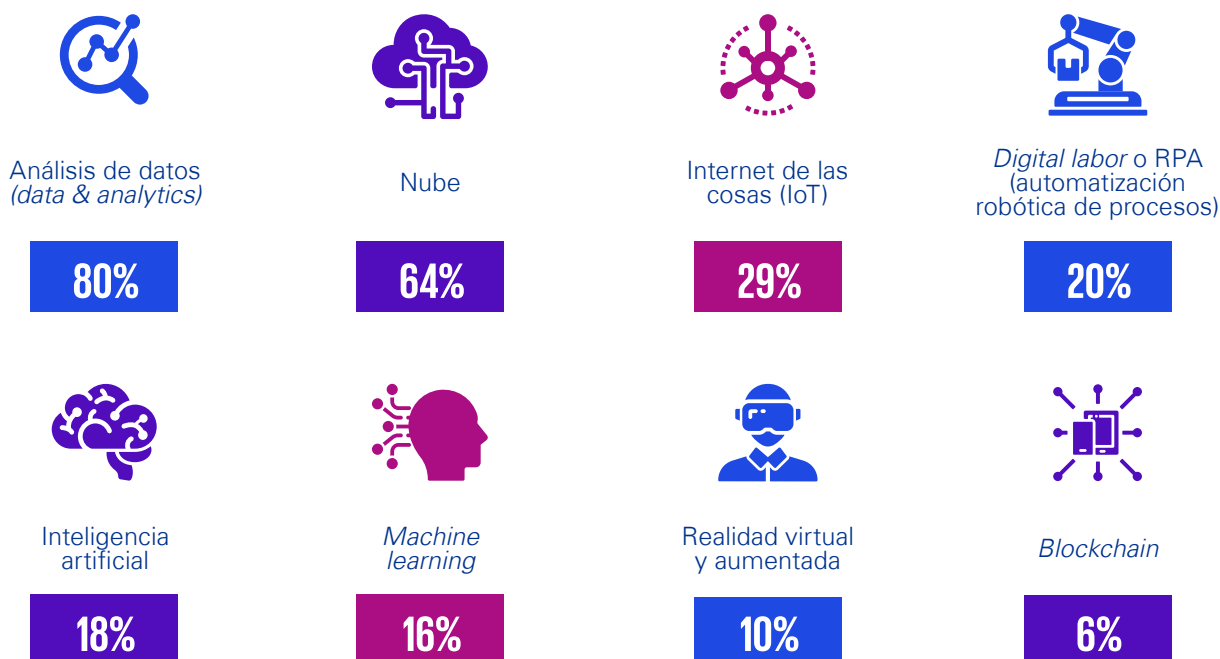
al plan de innovación y transformación digital, sumado a la propuesta de valor para el personal.

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.

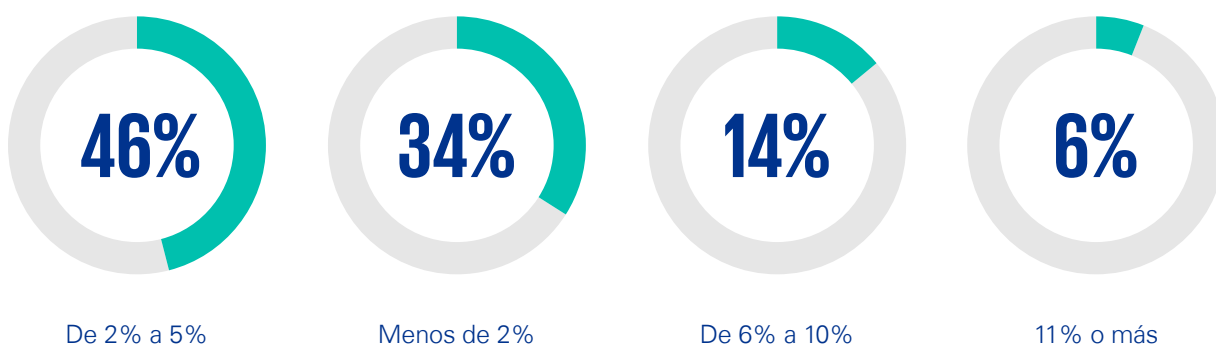
Invertir para innovar

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.

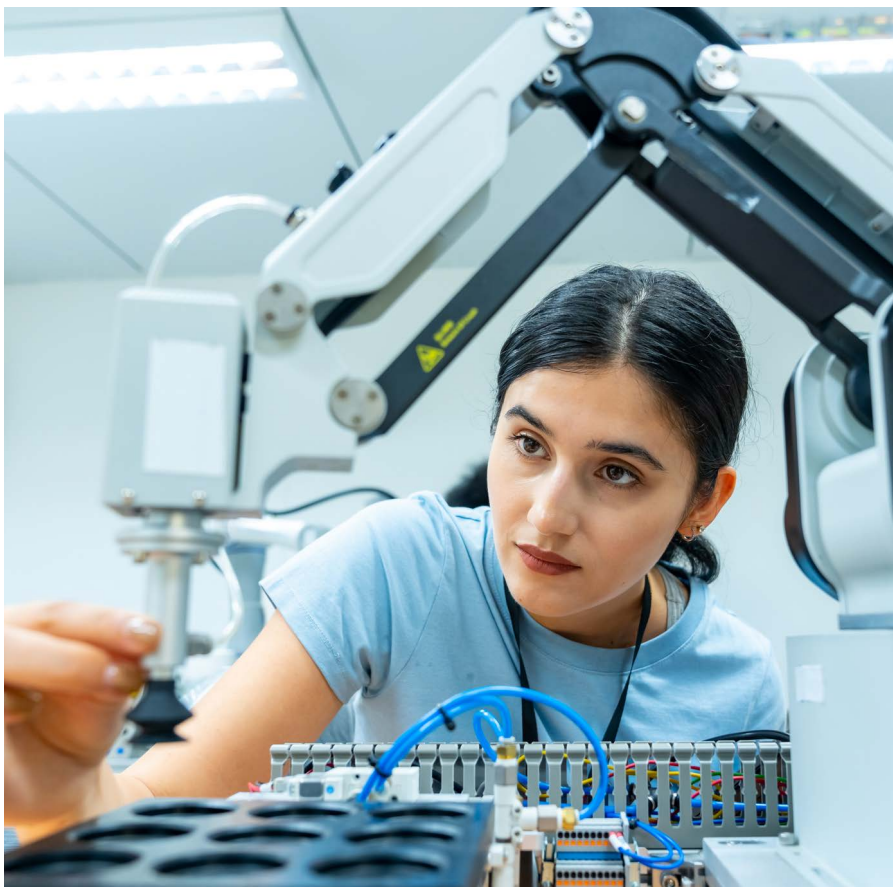
¿Qué porcentaje de los ingresos de su empresa representará la inversión en innovación en 2024?



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

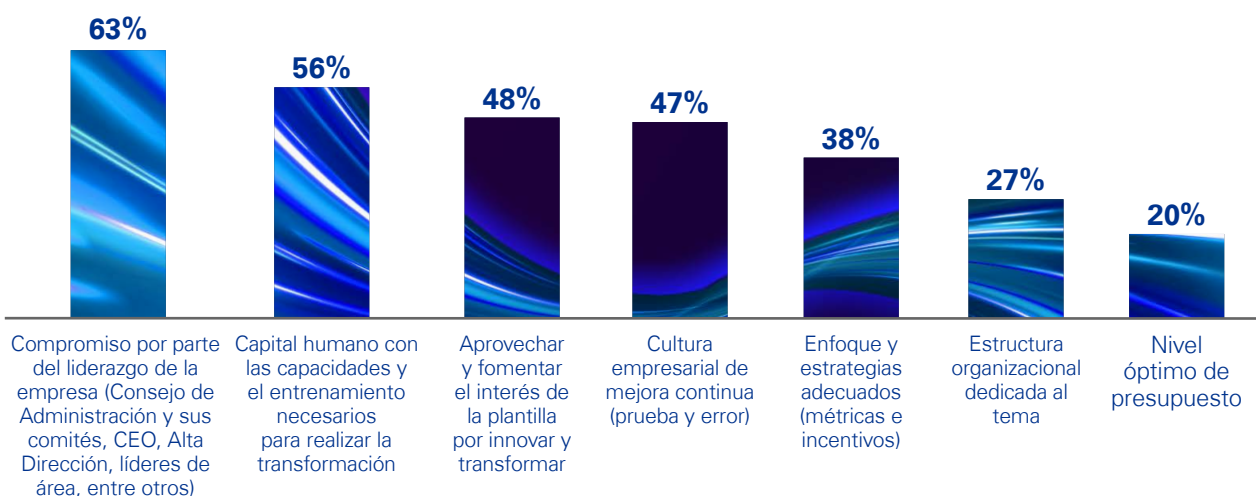
Si bien la tecnología es pieza clave para maximizar los beneficios de la innovación, es igual de importante capacitar al personal con el apoyo del liderazgo, lo que incluye a la Dirección General, la Alta Dirección, así como a las y los líderes de cada área para inspirar a toda la empresa, generar resiliencia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

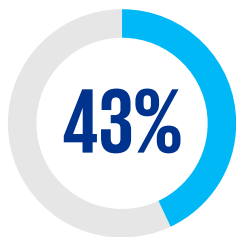
Dirigirse al **segmento incremental** de la innovación ha sido lo más popular desde que medimos la adopción de este concepto en nuestro estudio, a partir de la edición de 2021, cuando 39% de las empresas decían situarse en él, con inversiones focalizadas en el desarrollo de mejoras del portafolio de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

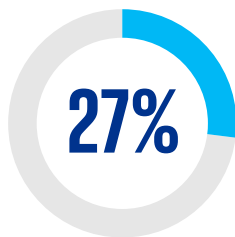
⁵ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2021.



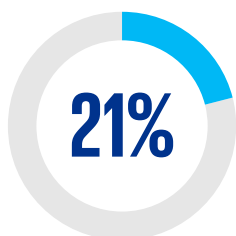
En 2024, ¿en qué horizonte o segmento de innovación enfocará la empresa su oferta de productos y servicios?



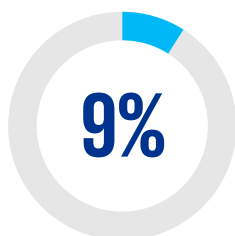
Incremental: mejorar productos o servicios existentes para optimizar costos, tiempos, entre otros rubros



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 25%



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.

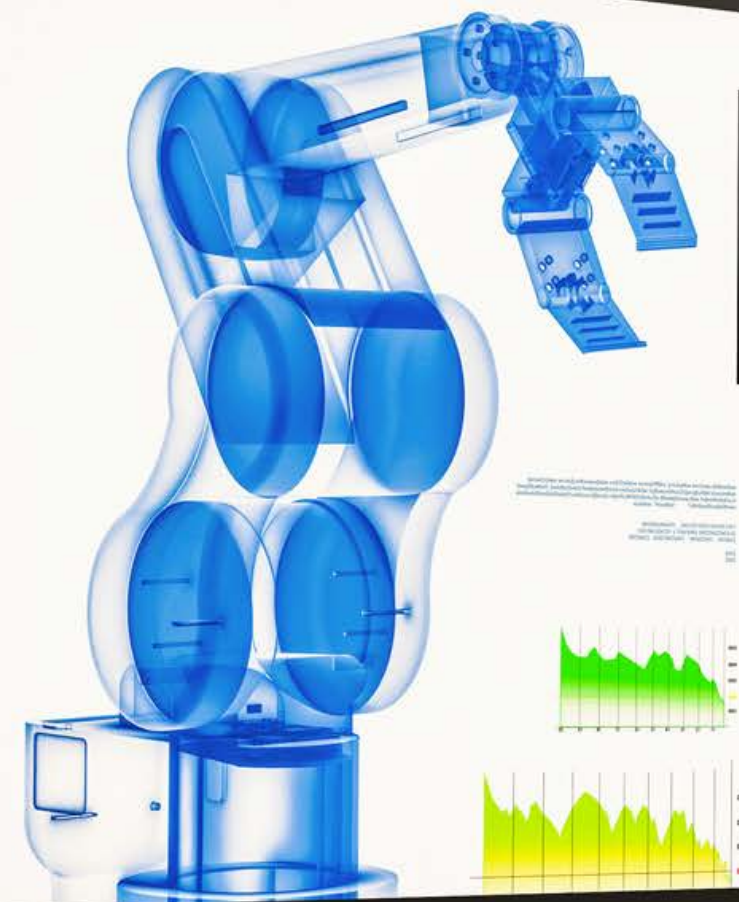
⁷ *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

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.

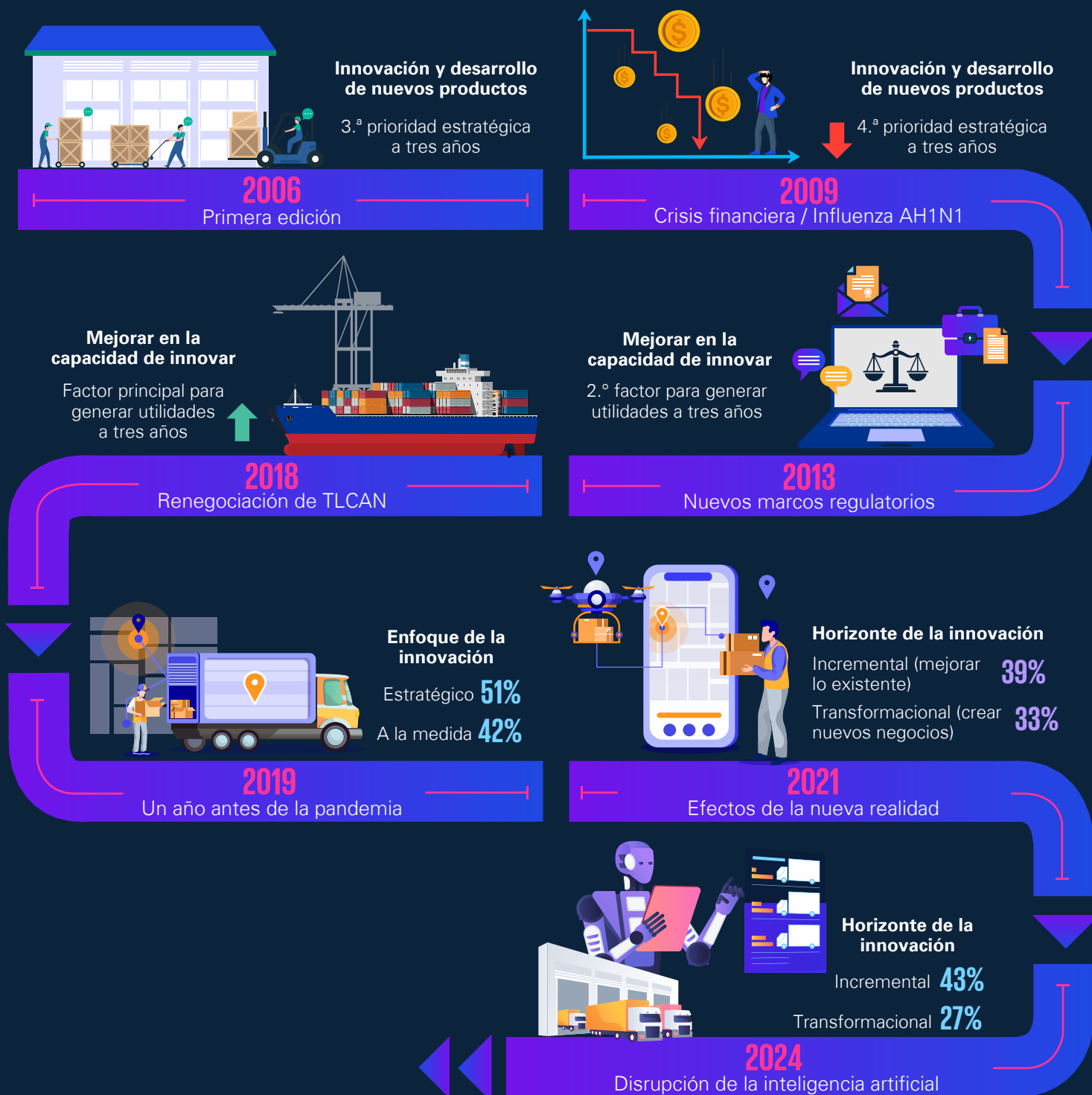
El enfoque ASG, por su parte, también resultará sumamente beneficiado a futuro por la tecnología. La adopción de herramientas de vanguardia

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.

Gestión de riesgo empresarial: una evolución marcada por el dinamismo de la disrupción constante



A lo largo de dos décadas, *Perspectivas de la Alta Dirección en México* ha sido testigo del cambio de paradigmas en el ambiente de negocios y las prioridades de quienes toman decisiones en las empresas, registrando y analizando las mejores prácticas y estrategias para enfrentar los riesgos y mantenerse competitivas año con año.

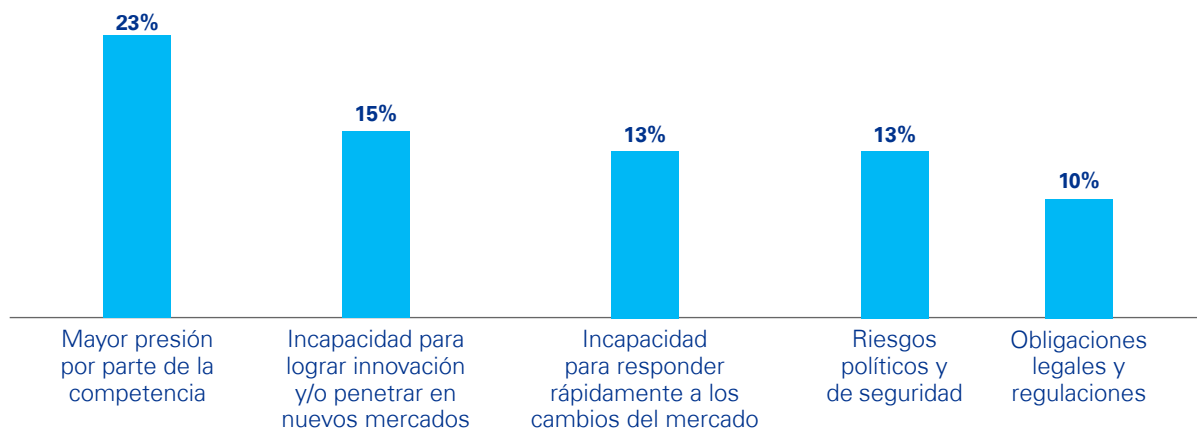
En este contexto, así como las amenazas han ido evolucionando, los métodos para gestionarlas también se han transformado. ¿Qué factores de riesgo se han mantenido en los últimos 20 años? ¿Cómo se han adaptado las organizaciones a esta dinámica?



En 2006, por citar el resultado más longevo de nuestro estudio, las compañías consideraban que enfrentar una mayor presión por parte de la competencia era el principal factor que podía comprometer su crecimiento (23%), seguido de

ser incapaces de innovar o penetrar en nuevos mercados (15%); cabe mencionar que este último se ha identificado como una amenaza constante a lo largo de los años.

Factores que ponen en riesgo el crecimiento durante los próximos tres años



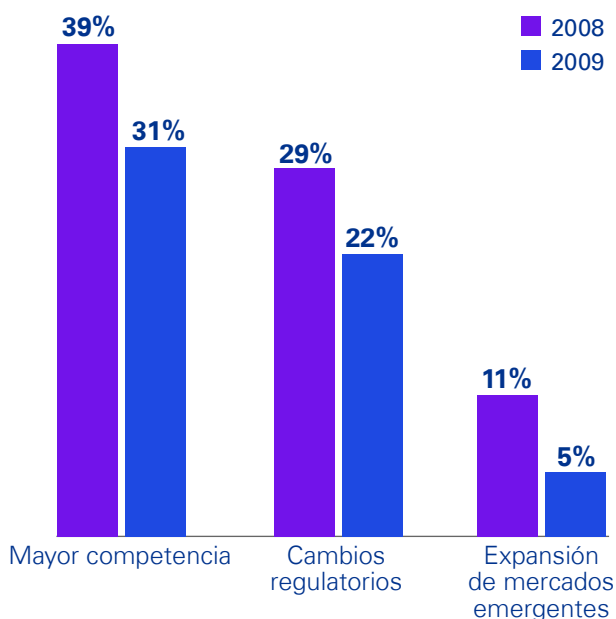
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

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

En 2008 y 2009, por otro lado, emergieron los cambios regulatorios como una preocupación importante con 29% y 22% de las menciones respectivamente, derivado de distintas modificaciones fiscales como la entrada en vigor del impuesto empresarial a tasa única (IETU), el cual fue un impuesto directo adicional que

desapareció en 2014, abrogándose la Ley del Impuesto al Activo; la implementación del impuesto a los depósitos en efectivo (IDE), que comenzó con una tasa de 2% y llegó a 3% para desaparecer en 2014, y las restricciones a la exención en la enajenación de acciones en la bolsa de valores para aquellas personas que formaran parte del grupo de control.

Principales riesgos identificados en las organizaciones



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

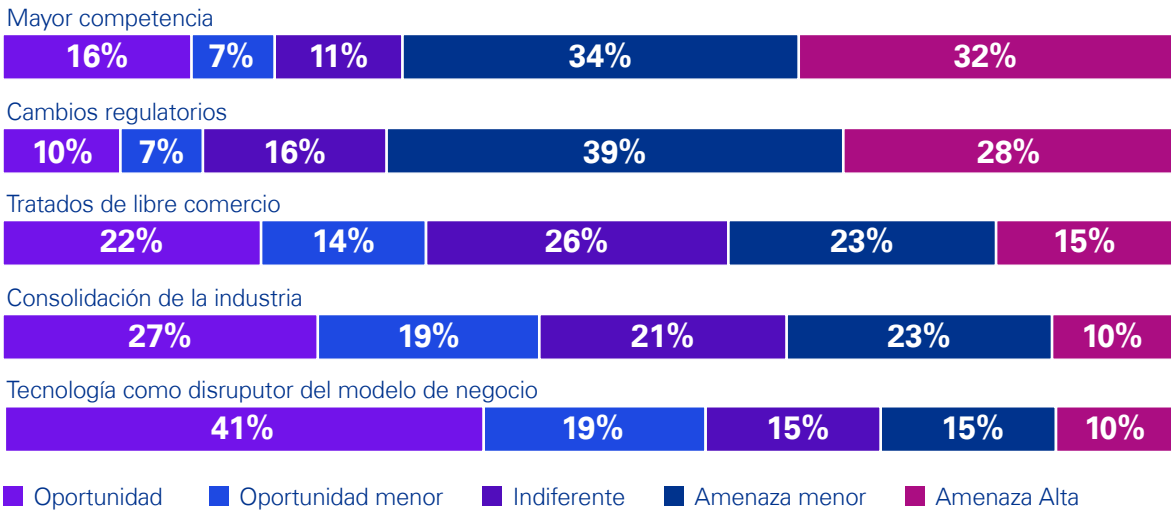
Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en tiempos de crisis*, KPMG en México, 2009.



Tras una década de relativa estabilidad en los riesgos emergentes, para 2018, la incertidumbre provocada por el cambio de gobierno en México y Estados Unidos (EE.UU.) generó presión para las empresas, que además debieron enfrentar una mayor competencia (66% la consideraba una amenaza) y cambios regulatorios (67%), que se mantuvieron como sus principales preocupaciones.

En este contexto, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), próxima a concluir en ese entonces, y en general este tipo de acuerdos también eran percibidos como una amenaza a tener en cuenta (38%), mientras que la tecnología, más que un riesgo, se concebía como una oportunidad (60%).

¿Percibe los siguientes aspectos como una oportunidad o amenaza para 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 2018*, KPMG en México, 2018.



En 2021, cuando comenzaron a materializarse los efectos secundarios de COVID-19, las organizaciones identificaron que la gestión de riesgo empresarial debía modificarse y evolucionar para ajustarse a la nueva realidad. Por tanto, dejó de ser un ejercicio estático, para ejecutarlo de manera periódica, dinámica y permanente.

Adicionalmente, las compañías se hicieron conscientes de que no contaban con un plan de continuidad del negocio (BCP, por sus siglas en inglés), o bien, que debían actualizarlo de

manera urgente y permanente. En otras palabras, el estrés que la pandemia generó en las operaciones, las cadenas de suministro y la atracción de capital humano hizo evidente que los esfuerzos de prevención realizados anteriormente no respondían adecuadamente a las necesidades vigentes desde entonces.

Así, la atracción y retención del talento (49%), la falta de liquidez (45%), los ciberataques y la inseguridad pública (42% en ambos casos) se identificaron como los riesgos de negocio con mayor posibilidad de ocurrir e impactar en la estrategia de las empresas.

¿Qué riesgos de negocio tienen mayor posibilidad de ocurrir y ocasionarían impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de la empresa en 2021?

Atracción y retención de talento



Falta de liquidez



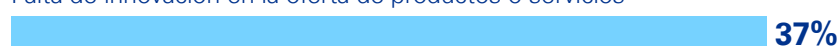
Ciberataques



Inseguridad pública



Falta de innovación en la oferta de productos o servicios



Falta de adopción de tecnología emergente o disruptiva



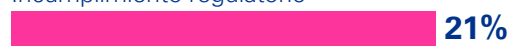
Inadecuada planeación en la sucesión de puestos claves



Obsolescencia de la infraestructura de TI



Incumplimiento regulatorio



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 en México, 2021.



La gestión de riesgos después de COVID-19

Antes de la pandemia, la gestión de riesgo empresarial consistía en una lista de amenazas previamente identificadas, lo que implicaba que, en periodos de dos, cinco y hasta seis años, se revisaban únicamente los riesgos anteriormente definidos por la Alta Dirección; sin embargo, después de COVID-19 se hizo evidente la necesidad de reformular los planes de supervivencia, mantener las operaciones y transformar los modelos de negocio.

Lo anterior implicó que las amenazas empezaran a atenderse de forma dinámica, actualizando en primera instancia la relación de aquellos riesgos que se consideraban más críticos para la operación, para posteriormente monitorear y detectar los emergentes. El resultado fue que diversas organizaciones mejoraron sus procesos de identificación de riesgos, involucrando a la Alta Dirección, el Consejo de Administración y, en algunos casos, a los comités de apoyo, a fin de ejecutar análisis transversales más efectivos.

Pese a lo anterior, actualmente muchas empresas presentan rezagos y continúan gestionando los riesgos por áreas o silos, dejando vulnerables sus operaciones. Esto, aunado a la acelerada transformación digital

y los intensivos proyectos de innovación que derivaron en nuevas formas de empleo, trajo consigo nuevos riesgos por atender.

En este contexto, la información recopilada entre 2020 y 2021 permitía distinguir cuatro tipos de escenarios que enfrentaron las organizaciones. El primero de ellos, empresas que luchaban por recuperarse, debido a la disminución “permanente” de la demanda, con capital insuficiente para soportar una contracción prolongada o una ejecución deficiente en cuanto a transformación digital; entre ellas, las que pertenecían a sectores como aerolíneas y hoteles.

Un segundo grupo de organizaciones que se recuperaron paulatinamente, con reservas de capital para resistir y transformar sus modelos operativos con el objetivo de emerger fortalecidas y más digitales, bajo nuevas prioridades y patrones de consumo; entre ellas, las que pertenecían a sectores como: automotriz, productos duraderos o bienes raíces.

Un tercer segmento fue constituido por negocios que sufrieron los efectos de la contracción económica derivada del consumidor ausente, pero se recuperaron

más rápido a medida que la demanda regresó a su volumen habitual; entre ellos, los que pertenecían a sectores como: servicios financieros, agricultura y transporte.

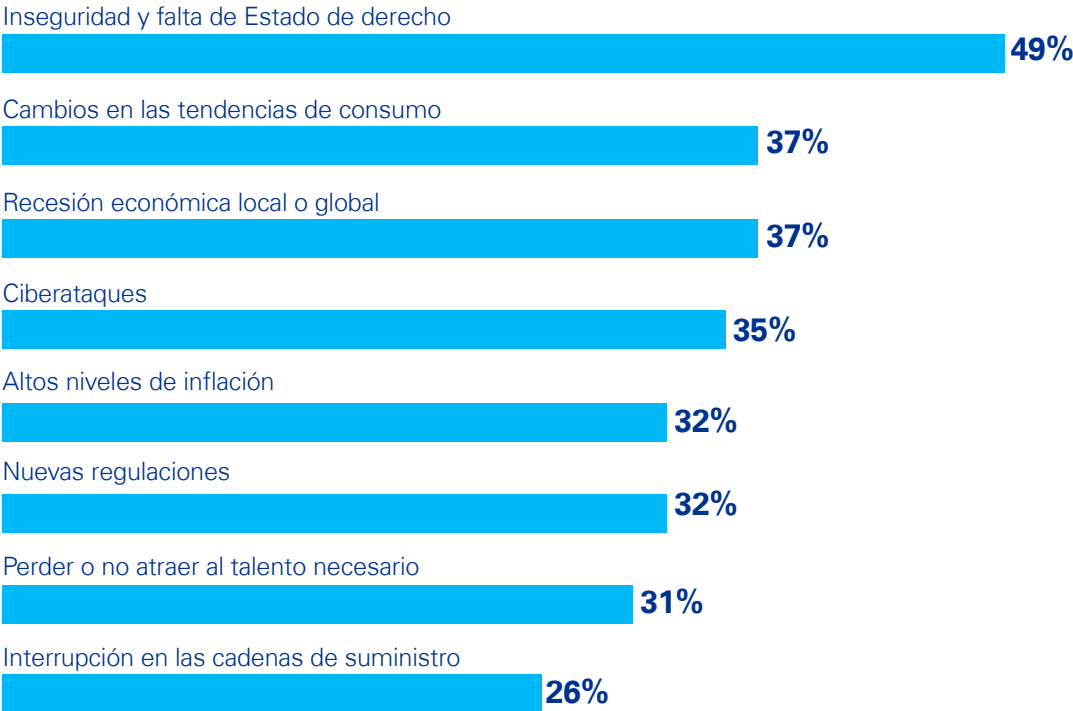
Finalmente, el cuarto segmento reunió a las compañías que escalaron tras la pandemia y tuvieron a su favor los cambios en los hábitos de consumo. Los inversionistas percibieron su potencial para encabezar y proporcionar capital para incrementar sus operaciones activamente durante la recuperación; tal fue el caso de sectores como: ventas en línea, telecomunicaciones, entregas y reparto, ciencias de la vida y medios digitales.

Al respecto, es importante mencionar que, en el tercer y cuarto escenarios, las empresas fueron

capaces de adaptarse no solo a la coyuntura, sino a las innovaciones y tecnologías disponibles para mantener su operación, digitalizar procesos clave y reducir costos, lo que pone de manifiesto que, si bien la pandemia las obligó a digitalizarse de manera acelerada, el potencial para hacerlo siempre estuvo presente.

Dado lo anterior, no sorprende el hecho de que los riesgos prioritarios para las organizaciones en 2024 hayan sido la inseguridad y falta de Estado de derecho (49%), los cambios en las tendencias de consumo y la recesión local o global (37%), así como los ciberataques (35%).

¿Qué riesgos de negocio podrían ocasionar impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de 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*, KPMG México, 2024.

Cabe destacar que la mención a los cambios en las tendencias de consumo y los ciberataques empezaron a formar parte de la lista de amenazas que requieren de una constante revisión, ya que las innovaciones que antes sucedían en años ahora se desarrollan en cuestión de meses. Por lo tanto, las compañías se ven obligadas a adaptar, renovar e incluso transformar por completo sus modelos de negocio, procurando una atención más personalizada para el cliente, así como adoptar nuevas tecnologías para proteger su información.

En resumen, las consecuencias de la crisis sanitaria que estaban fuera del margen de acción de las empresas, como la recesión económica o los cambios en determinadas regulaciones, se sumaron a la lista de riesgos que pudieran afectar la estrategia del negocio, lo que resaltó la impostergable necesidad de realizar ejercicios de gestión de riesgo empresarial transversales, para la adecuada gestión de los riesgos actuales y emergentes.

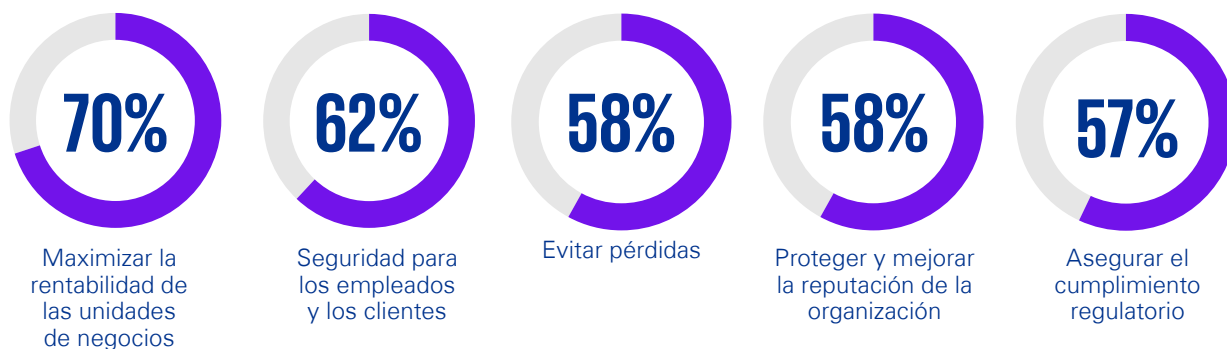


Objetivos de la gestión de riesgo empresarial

Así como los riesgos que las organizaciones han enfrentado en los últimos 20 años se han transformado, los objetivos y beneficios que obtienen de su adecuada gestión también han atendido a características específicas del contexto. En 2008, por ejemplo, las tres metas

más importantes eran maximizar la rentabilidad de las unidades de negocio (70%), garantizar la seguridad de empleados y clientes (62%) y evitar pérdidas (58%), buscando mantener la continuidad de las operaciones y adoptar planes de control interno más robustos para optimizar costos.

De los siguientes objetivos y beneficios de la administración de riesgos, ¿cuáles son los más importantes para su compañía?



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 en México, Amece, 2008.

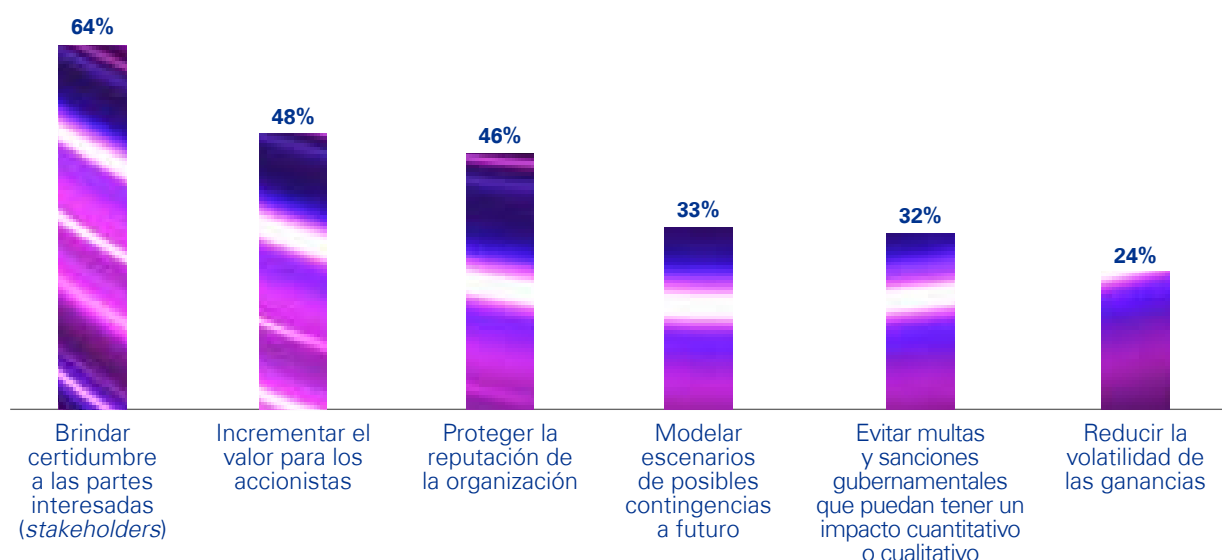
Por otro lado, como se mencionó anteriormente, involucrar a todas las direcciones de la empresa en la gestión de riesgos ha probado ser sumamente relevante al existir amenazas que podrían impactar a diferentes áreas de distinta manera. Por lo anterior, el ejercicio de gestión de riesgos debe ser transversal y ser liderado por integrantes del nivel C, quienes se encargarán de compartir sus diferentes puntos de vista con relación a los riesgos identificados, para calibrarlos en términos de la posibilidad de ocurrencia y el potencial impacto cuantitativo y cualitativo (reputacional) para la compañía, lo cual ayudará a identificar los riesgos más relevantes para trazar planes de acción y estrategias que permitan mitigar y gestionar dichos riesgos de manera adecuada.

Asimismo, el involucramiento de la Alta Dirección permite dar cumplimiento a los objetivos que las compañías se plantean para la gestión de riesgo empresarial, especialmente a aquellos de naturaleza externa, tales como brindar certidumbre a los accionistas, acatar regulaciones, cuidar la reputación de la empresa, entre otros.

Por ejemplo, en 2024 los objetivos más importantes de la gestión de riesgos eran brindar certidumbre a las partes interesadas o *stakeholders* (64%), incrementar el valor para los accionistas (48%) y proteger la reputación de la organización (46%).



¿Cuáles son los objetivos más importantes de la gestión de riesgos en la 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, 2024.

No obstante, también se hablaba de modelar escenarios de posibles contingencias a futuro (33%), lo que demuestra que las organizaciones atienden riesgos internos y externos de manera simultánea, configurando estrategias hacia el interior de su operación que son producto de circunstancias que están fuera de su margen de acción. A su vez, esto confirma que las compañías han desarrollado una visión de predicción y adaptación al cambio, la cual es sumamente valorada para hacer frente a los riesgos emergentes.

Riesgos ASG

La gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) ha ido ganando relevancia en la agenda de las empresas a lo largo de las últimas décadas, como un factor crucial para su desarrollo y permanencia; por ello, en 2021 el concepto fue integrado al estudio.

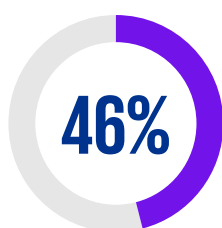
En este sentido, para que las compañías puedan identificar y gestionar estratégicamente los riesgos ASG, deben realizar ejercicios de doble materialidad, los cuales ayudan a identificar y dar visibilidad a la Alta Dirección, Consejo de Administración y comités de apoyo acerca de los temas críticos ambientales, sociales y de gobernanza que requieren atención.

No obstante, los ejercicios de materialidad no representaban un beneficio para la mayoría de organizaciones en México, hecho que cambiaría a raíz de la pandemia de COVID-19. Este suceso detonó amenazas que solían percibirse como lejanas o con poca probabilidad de suceder y, sin duda, representó un punto de inflexión

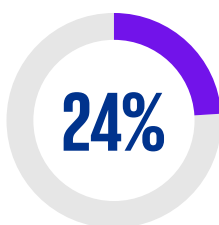
para los ejercicios de gestión de riesgos ASG. En años recientes, se han desplegado normativas y regulaciones internacionales como las Normas de Sostenibilidad emitidas por las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), las Normas de Información en Sostenibilidad emitidas por el CINIF en México, entre otras, que han detonado requerimientos que incluyen la identificación de riesgos y oportunidades ASG, por lo que su identificación ha dejado de ser una necesidad secundaria y voluntaria, para convertirse en un tema de atención prioritaria.

Así, para 2024 solo 9% de las empresas no tenían considerados los aspectos ASG dentro de la gestión de riesgos, mientras que 46% contaba con un plan limitado, abarcando solo algunos rubros ASG, y 24% incluso tenían ya un plan maduro, considerando de manera integral todos los asuntos relacionados.

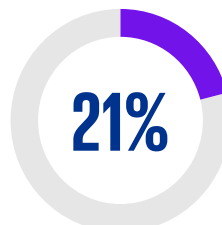
En cuanto a riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), ¿cómo se encuentra su plan de gestión de riesgo empresarial?



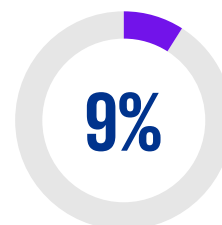
Limitado, abarcamos solo algunos rubros ASG



Maduro, abarcamos de manera integral todos los temas



Está por definirse



No consideramos los temas ASG dentro de la gestión de riesgo

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

Al respecto, es crucial que aquellas organizaciones que aún tienen un plan de riesgos limitado confirmen, mediante un ejercicio de doble materialidad, si las amenazas identificadas están vinculadas con los temas críticos de su industria, así como trazar planes para gestionar aquellos que todavía no se consideran dentro de los planes de gestión.

Por su parte, es positivo observar que 24% de las compañías han llegado a afirmar que cuentan con un plan integral, lo cual incluye la ejecución de un ejercicio de doble materialidad.

El siguiente paso para aquellas entidades que gestionan los temas ASG de forma parcial o que están en proceso de definición, es realizar, en primera instancia, un ejercicio de doble materialidad para identificar los temas materiales ASG relevantes, y posteriormente definir y ejecutar un plan estratégico que incluya acciones para gestionarlos. Esto permitirá generar impactos positivos e información de valor para las partes interesadas que pueden ser comunicados mediante la generación de un informe de sostenibilidad. Para conseguirlo, es fundamental contar con un control interno robusto que soporte la información relacionada con los temas ASG (emisiones de CO₂,

gestión del agua, gasto de energía, salud y seguridad de los colaboradores, etc.), y en caso de aplicar, su impacto en el desempeño financiero, que permita a la Alta Dirección la toma de decisiones. Si bien asegurar los datos ASG por parte de un tercero independiente aún no es mandatorio en México, hacerlo contribuye con la trazabilidad y confiabilidad de la información reportada.

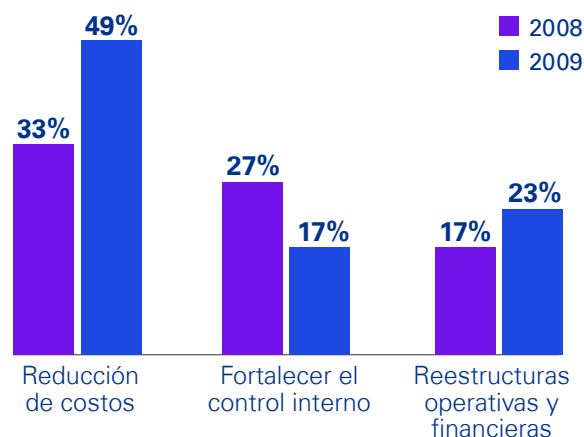
En cualquier caso, entre mayor sea la relación de las acciones ASG con aquellos problemas que enfrenta la industria o sector de las empresas, sus avances serán más profundos y significativos.

Control interno

El control interno forma parte del gobierno corporativo de las organizaciones. A partir de la crisis financiera de 2008, el fortalecimiento del control interno en las compañías fue una de las principales acciones para contrarrestar sus efectos (27%), además de reducir costos (33%) y realizar reestructuras operativas y financieras (17%). Para 2009, la reducción de costos tuvo un incremento importante de 16 puntos porcentuales (49%) y el fortalecimiento del control interno tuvo una disminución de diez puntos (bajando a 17%), pero ambas acciones se mantuvieron como prioritarias para hacer frente a los retos financieros.



¿Qué acciones ha tomado su empresa para contrarrestar los efectos de la crisis en el corto plazo?



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

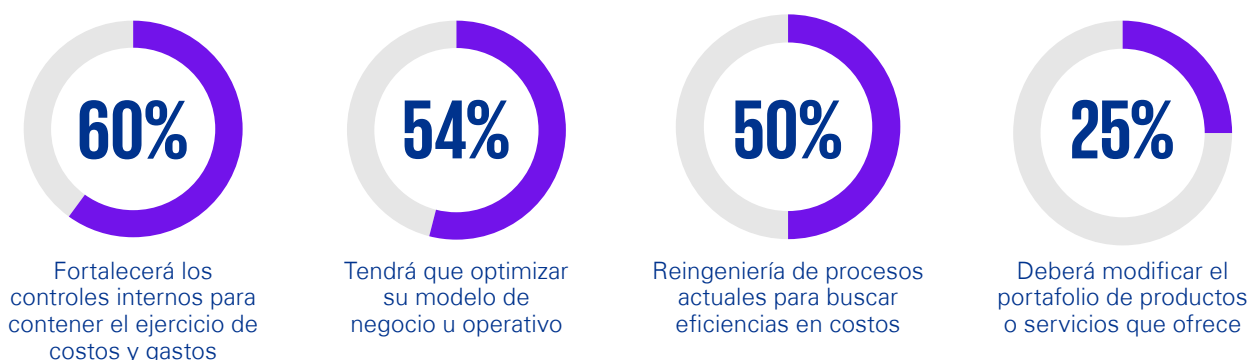
Vemos que, en la reducción de costos, robustecer los controles al interior de la compañía ha sido muy importante desde hace tiempo, pues permite una mayor vigilancia de las operaciones diarias, así como de las reestructuras financieras y operativas necesarias para incrementar la eficiencia y hacer frente a los riesgos. Cabe mencionar que, desde la crisis financiera de 2008-2009, las empresas lo han incorporado de manera permanente en sus planes, fortaleciendo constantemente los sistemas de control.

Al respecto, algunas organizaciones han implementado el modelo de “las tres líneas de defensa”, el cual se compone como sigue:

- 1** Primera línea: Responsables de ejecutar los controles a nivel operativo y gerencial
- 2** Segunda línea: Ejecutada por las funciones de Riesgo y Control, el cual aporta valor mediante el ajuste del control interno conforme las operaciones evolucionan
- 3** Tercera línea: Ejecutada por la Función de Auditoría Interna que ayuda a las entidades a cumplir sus objetivos mediante un enfoque sistemático, evaluando y mejorando los procesos de gestión de riesgo, gobierno y control

Este proceso de evolución llevó a que, en 2024, las estrategias que las empresas consideraran prioritarias estuvieron enfocadas en fortalecer los controles internos para contener el ejercicio de costos y gastos (60%), optimizar el modelo de negocio u operativo (54%) y aplicar reingeniería de procesos actuales para buscar eficiencias en costos (50%), evidentemente buscando contrarrestar todavía los efectos de la pandemia y la inflación.

Para contrarrestar los efectos de la inflación, en 2024 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 2024*, KPMG México, 2024.

Lo anterior da testimonio de que la Alta Dirección ha ido cobrando cada vez más conciencia de que, en momentos de crisis, es fundamental fortalecer los controles internos para asegurar financieramente a la organización, mantener las operaciones y lograr la viabilidad en contextos complejos.



El papel del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría, al ser el brazo operativo del Consejo de Administración, también ha tenido que evolucionar su capacidad de gestión de riesgos. Específicamente, a partir de la emisión de la Circular Única de Auditores Externos (CUAE) en 2018, pues con ella el Comité adquirió responsabilidades más específicas, con la intención de adoptar roles y mejores prácticas como las existentes en mercados de capitales robustos como EE.UU.

No obstante, luego de la pandemia, este órgano se convirtió en un agente clave en el seguimiento de la gestión de riesgos identificados y emergentes. En este sentido, en 2021, 47% de las personas encuestadas expresaban que el equipo encargado de liderar la identificación, análisis y calibración de los riesgos estratégicos de la organización era la Alta Dirección (incluyendo la Dirección de Riesgo y Control), la cual realizaba dichas actividades y posteriormente informaba al Consejo de Administración.

¿Cómo se lleva a cabo y quién lidera la identificación, análisis y calibración de los riesgos estratégicos en la empresa?

La Alta Dirección (incluyendo a la Dirección de Riesgo y Control) realiza dichas actividades y posteriormente informa al Consejo de Administración



Cada dirección identifica sus riesgos estratégicos y la Dirección de Auditoría Interna u otro departamento los consolida y se gestionan de acuerdo con la prioridad de cada uno



La Dirección de Auditoría Interna realiza dichas actividades y posteriormente notifica los resultados del ejercicio a la Dirección General



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

Al respecto, es importante mencionar que, pese a la evolución de responsabilidades del Comité de Auditoría, actualmente persisten dos preocupaciones centrales: ¿este órgano realmente tiene el tiempo y los recursos necesarios para gestionar las amenazas y, al mismo tiempo, involucrarse en los temas críticos que atañen a la operación? ¿Cuenta con las habilidades y el personal suficientes para entender los impactos derivados de los riesgos o es necesario crear comités de apoyo para su prevención y gestión?

Lo anterior atiende a la lógica de que los riesgos emergentes son cada vez más recurrentes. Tan solo en los últimos años, el Comité ha tenido que encargarse de gestionar riesgos relacionados con la tecnología, la ciberseguridad, los fraudes,

el capital humano, la generación de reportes financieros y el acatamiento de nuevos estándares de cumplimiento.

Por lo tanto, es fundamental evaluar las capacidades de dicho órgano, asegurándose de que cuenta con el tiempo, la habilidad, los recursos y la experiencia necesarios para supervisar todo el conjunto de riesgos. Esto, además, debe estar acompañado de una evaluación general de los asuntos asignados a cada comité permanente dentro del Consejo, lo que permitirá responder preguntas como: ¿los temas relacionados con ciberseguridad, asuntos ASG o inteligencia artificial (IA) deben ser atendidos únicamente por el Consejo de Administración o requieren del involucramiento de un comité distinto?

Hacia una visión transversal de la gestión de riesgos

A pesar de la evolución que la gestión de riesgos ha experimentado en los veinte años de nuestro estudio, debido a momentos de crisis que requirieron de una mayor especialización, la Alta Dirección ha sabido responder a la necesidad de mantenerse actualizada para atender el complejo abanico de amenazas emergentes que pueden poner en entredicho el crecimiento de las organizaciones.

Si bien existen desafíos permanentes, como la competencia entre compañías, el desarrollo continuo de la capacidad de innovación o los cambios en el panorama regulatorio, hay otros que se caracterizan por su dinamismo y crecimiento exponencial, como es el caso de los avances tecnológicos y los asuntos ASG.

Para que las empresas tengan la capacidad de hacerles frente, es necesario seguir fortaleciendo su visión transversal de la gestión de riesgo empresarial, involucrando a la Alta Dirección

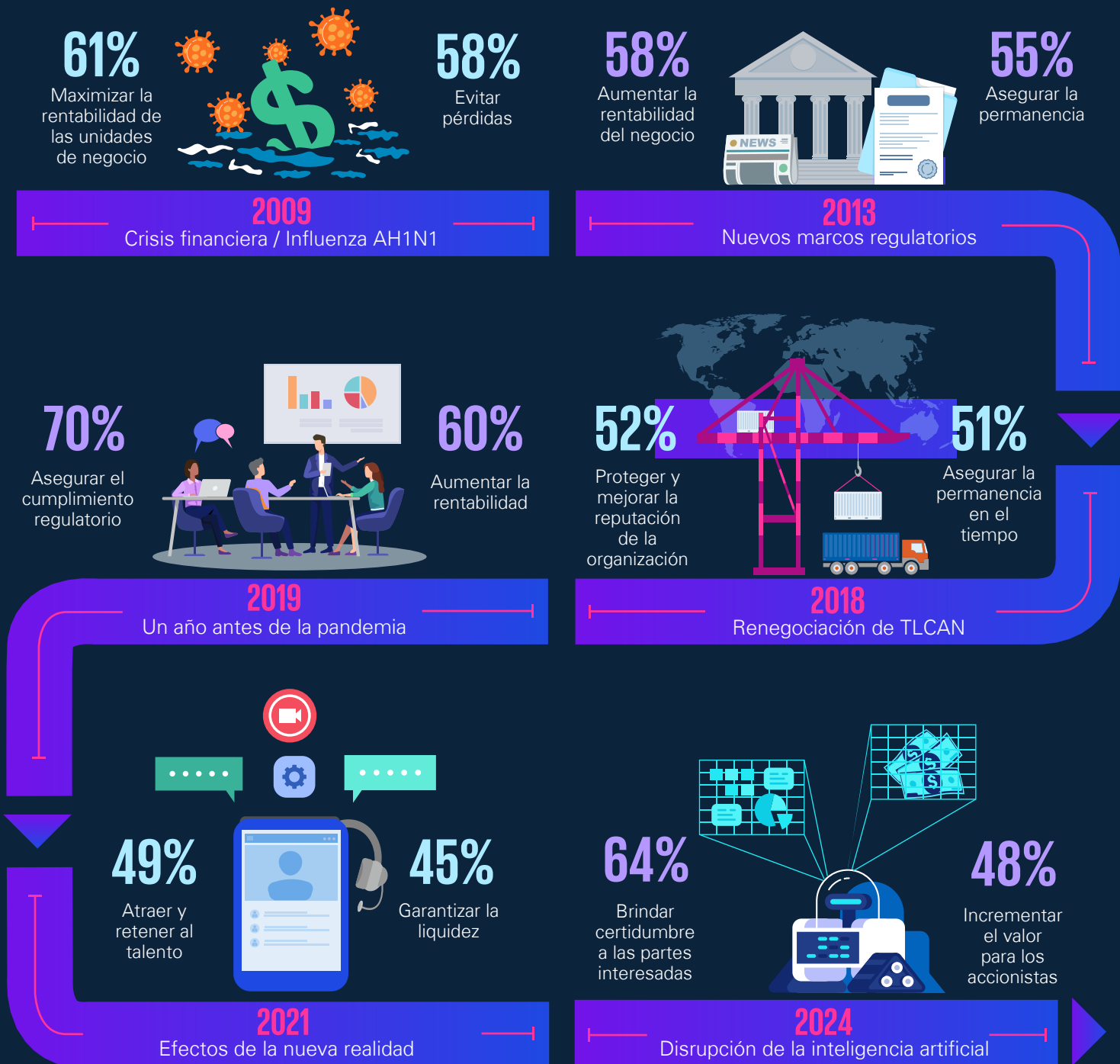
en su identificación y mitigación, no solo al Comité de Auditoría o a alguna dirección específica. En este punto, el talento y la cultura organizacional desempeñan un papel crucial, ya que la gestión de riesgos no es solo tarea de la Alta Dirección, Consejo de Administración y de los comités de apoyo, sino de todos los colaboradores, a fin de contrarrestar los efectos de los desafíos presentes y futuros.

Por lo tanto, aquellas organizaciones que logren una gestión de riesgos dinámica, transversal, reforzada por mecanismos de control debidamente actualizados, y que comprendan la rapidez con la que evolucionan las amenazas, serán las que lograrán una ventaja competitiva, consolidarán su resiliencia, estarán en mejores condiciones para mantener sus operaciones, hacerlas más eficientes, y alcanzarán sus metas de crecimiento.



Gestión de riesgo empresarial: una evolución marcada por el dinamismo de la disrupción constante

Principales objetivos de la administración de riesgos en las organizaciones a lo largo de dos décadas:



Reflexión

A lo largo de 20 años, los objetivos de la gestión de riesgos por parte de la Alta Dirección han sabido adaptarse a los principales hitos a nivel económico, político y social de México y el mundo, priorizando la rentabilidad del negocio, la certidumbre de las partes interesadas y accionistas, el cumplimiento regulatorio, con la visión de mantener el crecimiento de las organizaciones.



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.