



# Perspectivas de la Alta Dirección en México 2024

Superar los retos y aprovechar las oportunidades

 **DELINEANDO  
ESTRATEGIAS**

**6**

Perspectivas de la Alta Dirección

KPMG México





# Contenido

Prólogo

3

Resumen ejecutivo

4



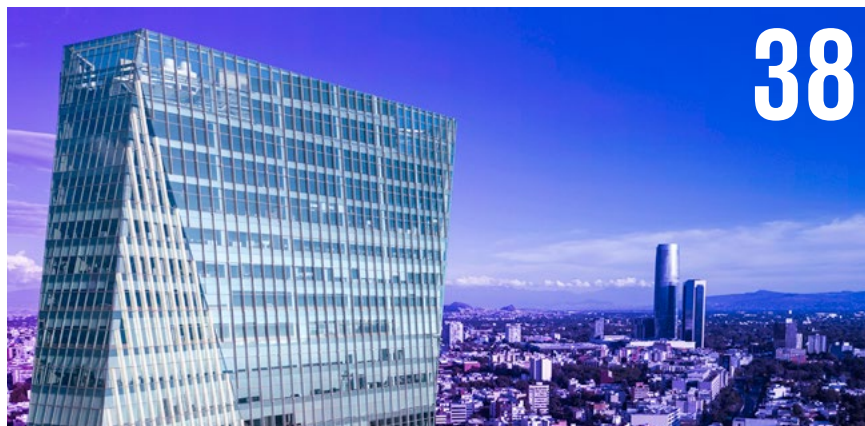
5

Ambiente de negocios



20

Estrategia empresarial



38

Innovación y transformación



47

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

56

Conclusiones

57

# Prólogo

En 2024, la combinación de diversos eventos disruptivos, como los cambios políticos y la situación económica local y global, se presenta como el mayor desafío para las empresas en México; sin embargo, son conscientes de que la adaptación permanente es esencial para responder a las presiones de sus diferentes grupos de interés.

En este dinámico y difícil contexto, las organizaciones encuentran que los retos son también oportunidades que les permiten no solo asegurar su permanencia, sino fortalecer sus estrategias, las cuales ahora muestran un enfoque en el control de costos y gastos, y, al mismo tiempo, ofrecen la posibilidad de ampliar la oferta de productos y servicios para atender a nuevos segmentos de clientes y mercados.

La 19.<sup>a</sup> edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México* reúne la visión de más de 900 líderes de compañías pertenecientes a diferentes industrias con operaciones en nuestro país y en el extranjero. Condensamos sus percepciones sobre un año que les exigirá anticiparse a las disrupciones y trazar planes que aseguren su éxito y vigencia.

Como en años anteriores, los temas revisados abarcan el ambiente de negocios; la estrategia empresarial; la innovación y transformación digital, así como la gestión de riesgos y el cumplimiento regulatorio.

Le invitamos a conocer y compartir este análisis con colegas y grupos de interés, esperando que sea de utilidad para iniciar conversaciones que inspiren alternativas para enfrentar las particularidades de un retador y prometedor ejercicio.

Como siempre, en KPMG estamos listos para dar seguimiento a sus necesidades e inquietudes, deseando que juntos podamos definir una mejor manera de generar resultados positivos para su empresa.

Atentamente,

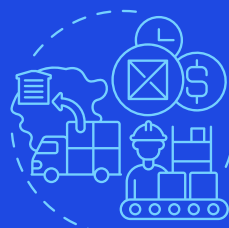
**KPMG México**

# Resumen ejecutivo

Son múltiples los factores que las empresas deben considerar durante 2024; sin embargo, muestran confianza y reconocen la importancia de aprovechar las oportunidades de crecimiento y consolidación que se presentan. Los resultados de la 19.ª edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México* descubren a una Alta Dirección cautelosa, pero experimentada y lista para enfrentar un contexto dinámico y prometedor.

## Ambiente de negocios

Principales retos a nivel país:



- 69%** Incrementar la confianza en el Estado de derecho para fomentar las inversiones
- 56%** Aprovechar el flujo de inversión derivado del *nearshoring*
- 49%** Lograr las condiciones adecuadas que fomenten el crecimiento económico



**70%**  
Realizará nuevas inversiones

## Estrategia empresarial

**54%** Cuenta con un modelo operativo de teletrabajo acorde con la normatividad aplicable

Retos y beneficios del teletrabajo:



Retos

- 55%** Mayores requerimientos de ciberseguridad y protección de la información
- 29%** Mayor competencia por el talento

Beneficios

- 54%** Aceleración de la transformación digital
- 35%** Disminución de la rotación del personal

## Innovación y transformación

**46%** Destina entre 2% y 5% de sus ingresos a la innovación

Las estrategias de innovación en la empresa tienen como objetivo:



- 60%** Incrementar la productividad y las ventas
- 55%** Mejorar la experiencia del cliente
- 54%** Asegurar la permanencia del negocio

## Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Riesgos más apremiantes:



**49%** Inseguridad y falta de Estado de derecho

**37%** - Recesión económica local o global  
- Cambios en las tendencias de consumo

Nivel de madurez de la gestión de riesgos ASG:

**46%** Limitado, abarcando solo algunos rubros

**24%** Maduro, cubriendo de manera integral todos los aspectos



# Ambiente de negocios



La Alta Dirección en México considera que 2024 será un año caracterizado por la persistencia y continuidad: más de la mitad (57%) cree que la economía mantendrá el ritmo de crecimiento observado hasta el momento, mientras que una tercera parte (30%) espera que esta se estanque.

### ¿Qué enunciado describe mejor la situación económica que México enfrentará en 2024?



**57%** La economía mantendrá un ritmo de crecimiento

**30%** La economía se estancará

**13%** La economía entrará en recesión

Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) señala que, en agosto de 2023 y con cifras desestacionalizadas, el indicador global de la actividad económica (IGAE) se incrementó 0.4% a tasa anual, especificando que, hasta ese momento y con cifras ajustadas por estacionalidad, las actividades primarias aumentaron 2.6% y las secundarias y terciarias 0.3%.<sup>1</sup>

Por otro lado, Banco de México (Banxico) expresa que, durante el segundo trimestre de 2023, el producto interno bruto (PIB) creció más de lo esperado gracias a la resiliencia de la economía mexicana y que se espera que el crecimiento económico se ubique entre 2.5% y 3.5% en 2023, y entre 1.3% y 2.9% en 2024.<sup>2</sup> Por otro lado, la *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: octubre de 2023* muestra una expectativa media de crecimiento real de 2.02% para 2024 y de 2.06% para 2025.<sup>3</sup>



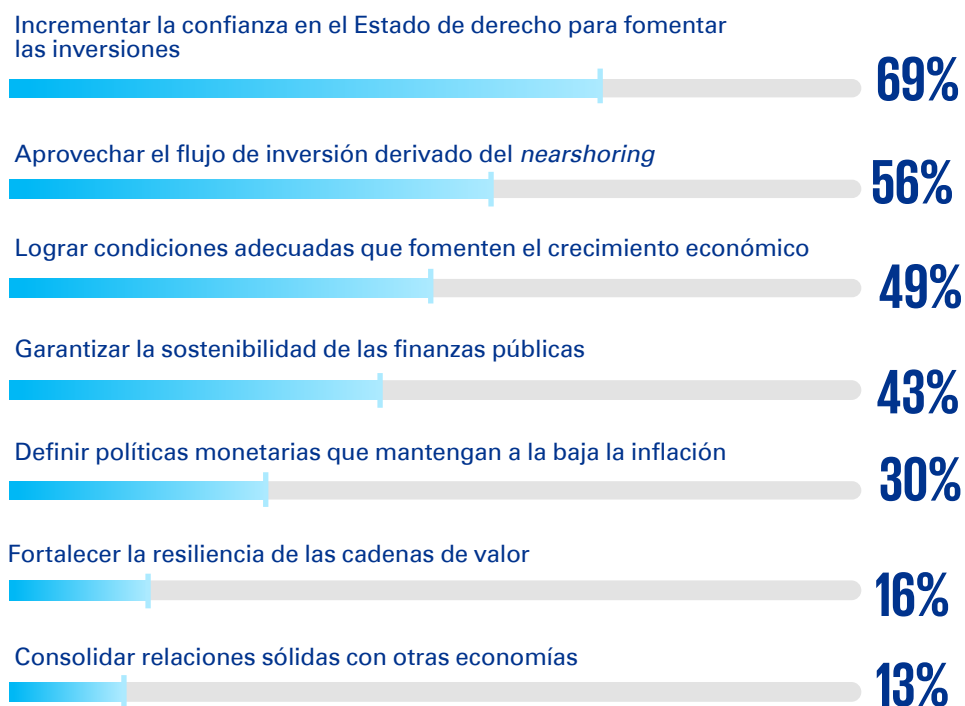
<sup>1</sup> *Indicador Global de la Actividad Económica*, Inegi, octubre de 2023.

<sup>2</sup> *Resumen visual. Informe trimestral, abril-junio 2023*, Banco de México, 2023.

<sup>3</sup> *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: octubre de 2023*, Banxico, noviembre de 2023.

En este contexto, las organizaciones destacan como principales retos para nuestro país incrementar la confianza en el Estado de derecho para fomentar las inversiones (69%), aprovechar el flujo de inversión derivado del *nearshoring* (56%) y lograr las condiciones adecuadas para fomentar el crecimiento económico (49%).

### ¿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.

Cabe destacar que durante los últimos años hemos sido testigos de diversos eventos disruptivos de naturaleza geopolítica, ambiental y social que han causado interrupciones en la cadena de suministro, por lo que no sorprende la aparición del fenómeno de la relocalización de operaciones, también conocido como *nearshoring*.

Las compañías confían en el apetito de las cadenas de suministro globales para relocalizar parte o la totalidad de sus operaciones en nuestro país, una práctica que recientemente ha cobrado relevancia y que poco a poco se ha convertido en una ventaja competitiva a explorar y aprovechar, apareciendo como el segundo reactivo más mencionado en las respuestas.

No obstante, para que esta actividad resulte realmente provechosa, la Alta Dirección busca que, dentro de este ambiente de inversiones, se garantice certidumbre en temas fiscales y regulatorios, y que las variables que podrían ponerlas en jaque se mantengan sin cambios drásticos, lo que, en última instancia, les permitirá resolver sin contratiempos cualquier posible controversia con proveedores, clientes y otros grupos de interés.

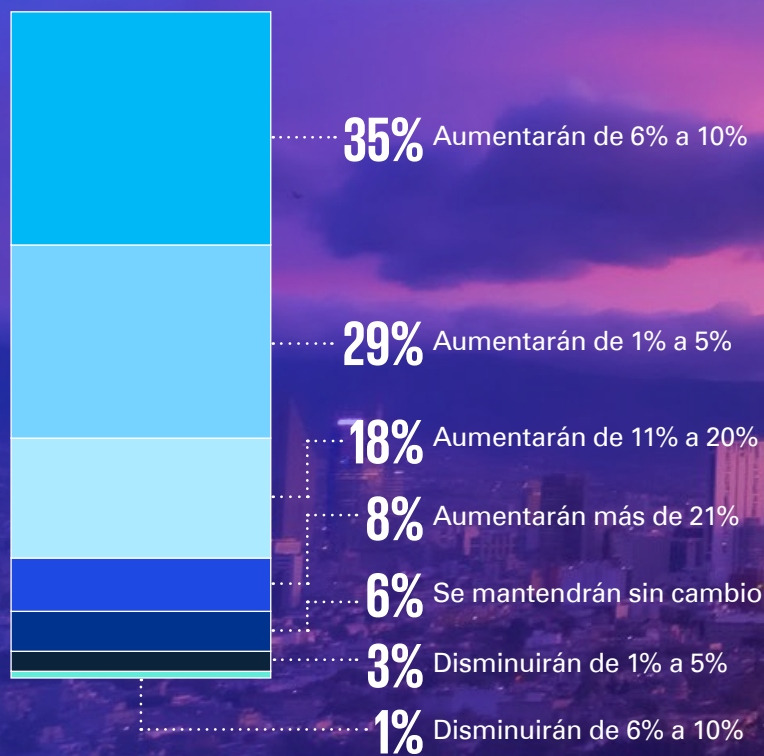




## Descubrir oportunidades en un escenario complejo

En línea con las expectativas de crecimiento de la economía, las empresas en nuestro país se muestran confiadas en sus proyecciones de ventas, pues cuatro de cada diez (35%) creen que aumentarán entre 6% y 10%, mientras 29% espera que estas aumenten entre 1% y 5%, y 18% prevé un crecimiento de hasta 20%.

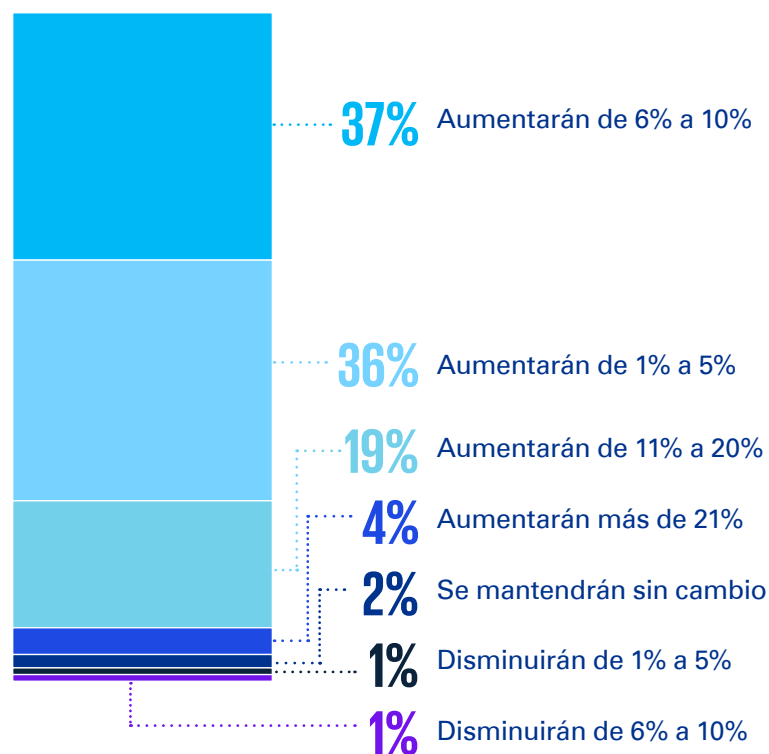
### ¿Cuáles son las proyecciones del comportamiento de las ventas de su empresa en 2024?



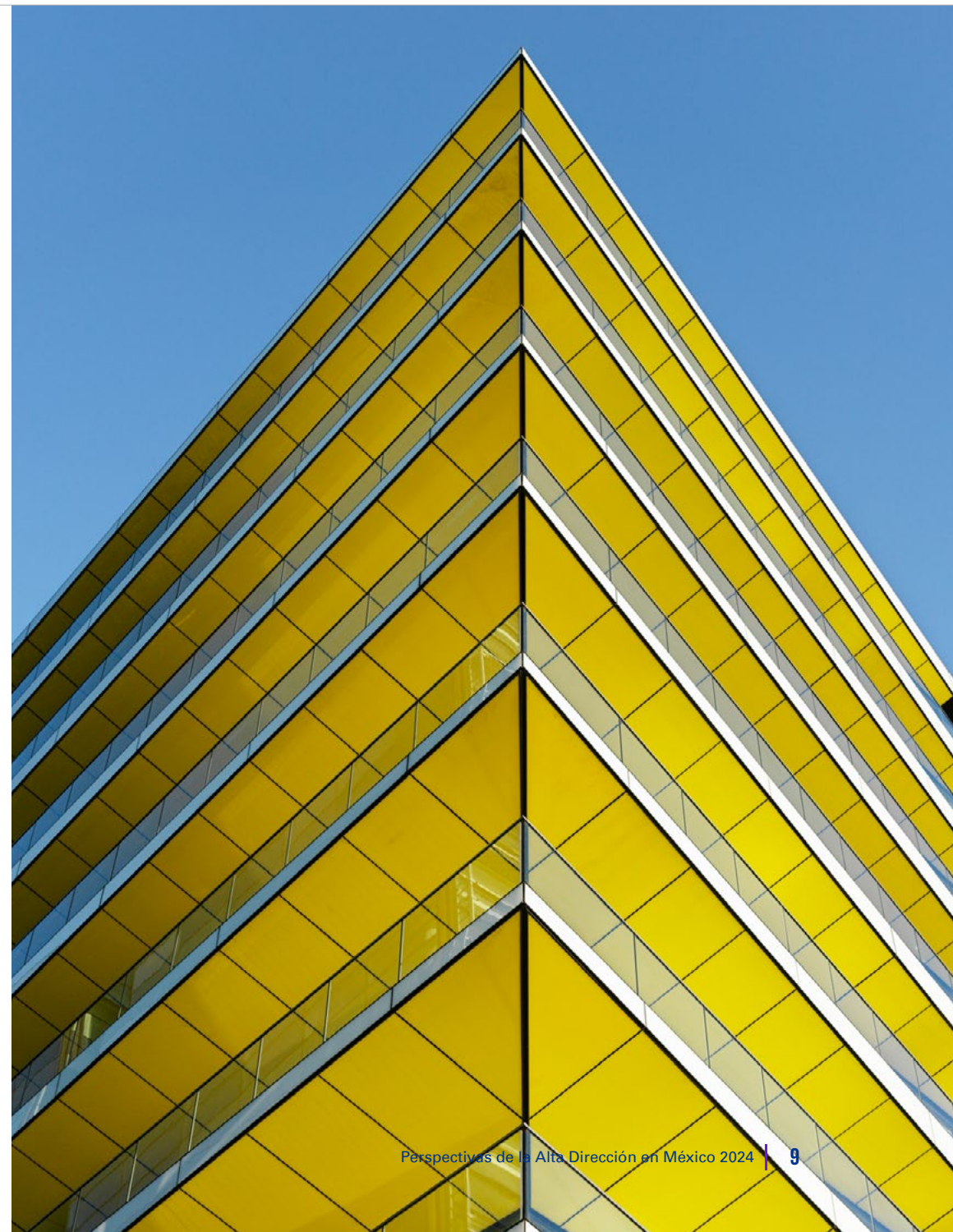


Asimismo, visualizan buenos márgenes de crecimiento en ventas para los próximos tres años, es decir, de 2024 a 2026: 37% proyecta aumentos de entre 6% y 10% en sus ventas; 36%, de 1% a 5%, y 19%, de 11% a 20%.

### ¿Cuáles son las proyecciones del comportamiento de las ventas de su empresa durante los siguientes tres años (2024 – 2026 en tasa de crecimiento anual promedio)?



Al respecto, resulta positivo que las organizaciones observen con mayor optimismo el crecimiento de sus negocios que el desempeño de la economía en general, porque denota confianza en sus operaciones y en futuras oportunidades de inversión.

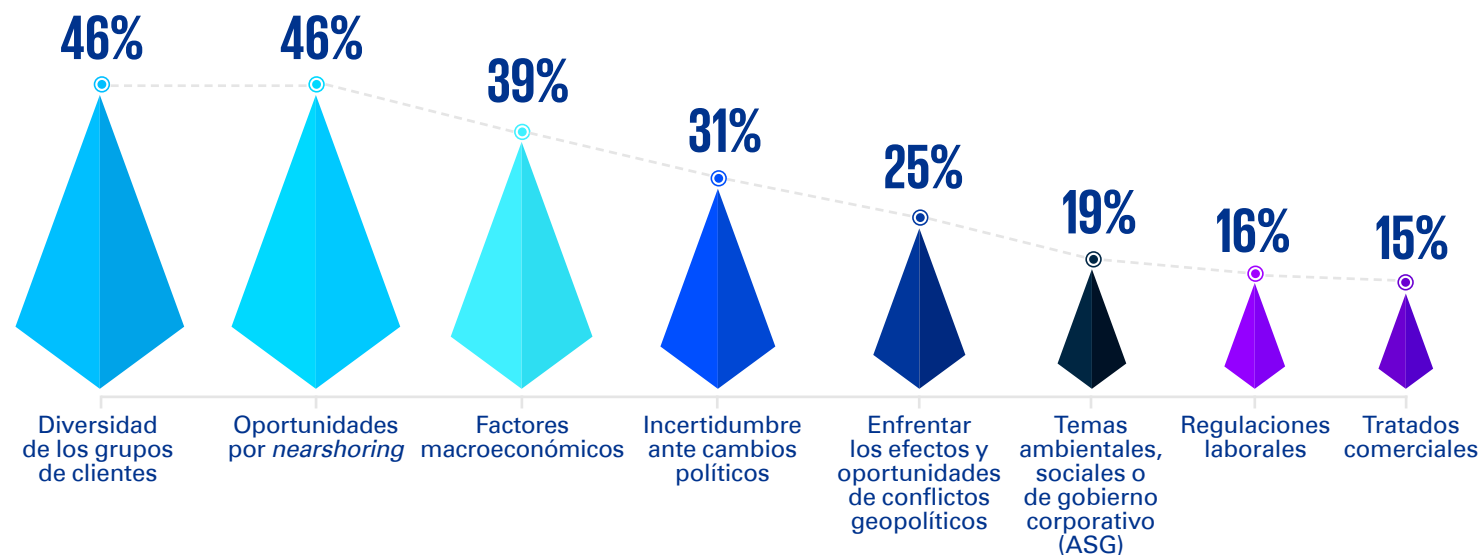


De hecho, la mayor parte de la muestra (70%) planea realizar inversiones este año, considerando que los factores más relevantes para tomar decisiones son la diversidad de los grupos de clientes (46%), las oportunidades por *nearshoring* (46%) y los factores macroeconómicos (39%).

Ante el actual panorama de negocios, ¿tiene planes de realizar nuevas inversiones en 2024?



### ¿Qué factores han sido relevantes para la toma de decisiones sobre futuras inversiones en México?



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





Destacar las oportunidades que representa el *nearshoring* demuestra que, aunque los cambios que se están suscitando en el ambiente de negocios son relevantes, la Alta Dirección se propone capitalizar el momento no solo para evaluar la estructura del negocio, hacer ajustes en su funcionamiento y aprovechar esta tendencia con visión a largo plazo, sino también para salir y atraer inversiones. En este sentido, se observa un amplio margen de acción toda vez que 34% prevé que sus planes de inversión se pospondrán hasta 2025, y 14% los visualiza en 2026.

### ¿Cuándo planea ejecutar nuevos planes de inversión?



**50%** No está definido

**34%** En 2025

**14%** En 2026

**2%** En 2027

Por supuesto, la relocalización de operaciones depende en gran medida del sector al que pertenecen las empresas y, en definitiva, los sectores más activos serán los de manufactura, servicios financieros, *real estate*, entre otros.

De hecho, la Secretaría de Economía destaca que, durante el primer trimestre de 2023, la inversión extranjera directa (IED) fue de USD 29,041 millones, monto 41% superior al observado durante el primer trimestre de 2022, en el cual se registraron USD 20,636 millones, y la principal industria responsable de estos flujos es la de manufactura, la cual aportó 57%, seguida de servicios financieros que contribuyó con 27%.<sup>4</sup>

No obstante, para ser partícipes de los beneficios del *nearshoring* será necesario atender diversos asuntos que son relevantes para inversionistas y partes interesadas, como la institucionalización por parte de las compañías y el despliegue de la infraestructura requerida, así como mejoras en el tratamiento que dan a temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), la cual es una exigencia creciente en economías más desarrolladas.

<sup>4</sup> México recibió 29 mil millones de dólares de Inversión Extranjera Directa durante el primer semestre de 2023, Secretaría de Economía, 2023.

“

**En 2024, uno de los retos más apremiantes será la productividad. Recientemente vimos incrementos importantes en el salario mínimo, así como la propuesta para reducir la jornada laboral. En este contexto, la productividad permitirá blindar los costos de la empresa”**

**Ricardo Bastón**  
Director General  
TAR Aerolíneas



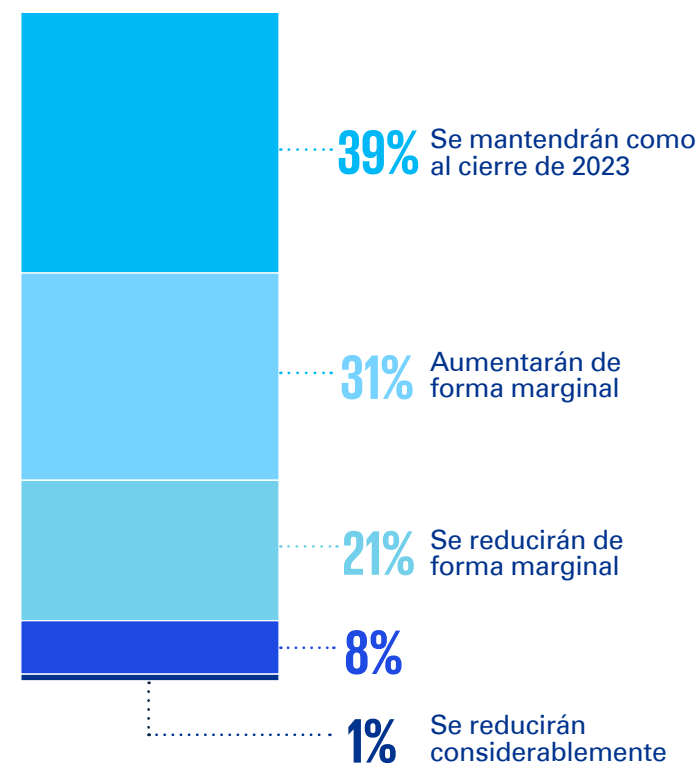


## Inflación y otros impactos relevantes

Al margen de las tendencias positivas, el tema inflacionario se ha mantenido alto en la agenda de las organizaciones. Al respecto, 31% considera que los niveles de inflación durante 2024 aumentarán de forma marginal, pero 39% prevé que se mantengan como al cierre de 2023, y 21%, que se reducirán también marginalmente.

Por su parte, Inegi señala que, en octubre de 2023, el índice nacional de precios al consumidor (INPC) presentó un incremento de 0.38% respecto al mes anterior; con este resultado, la inflación general anual se ubicó en 4.26%.<sup>5</sup> Por otro lado, la encuesta de Banxico citada previamente muestra una expectativa media de inflación general de 4.01% para 2024 y de 3.77% para 2025.<sup>6</sup>

### ¿Cuál es su expectativa con respecto a los niveles de inflación que se observarán durante 2024?



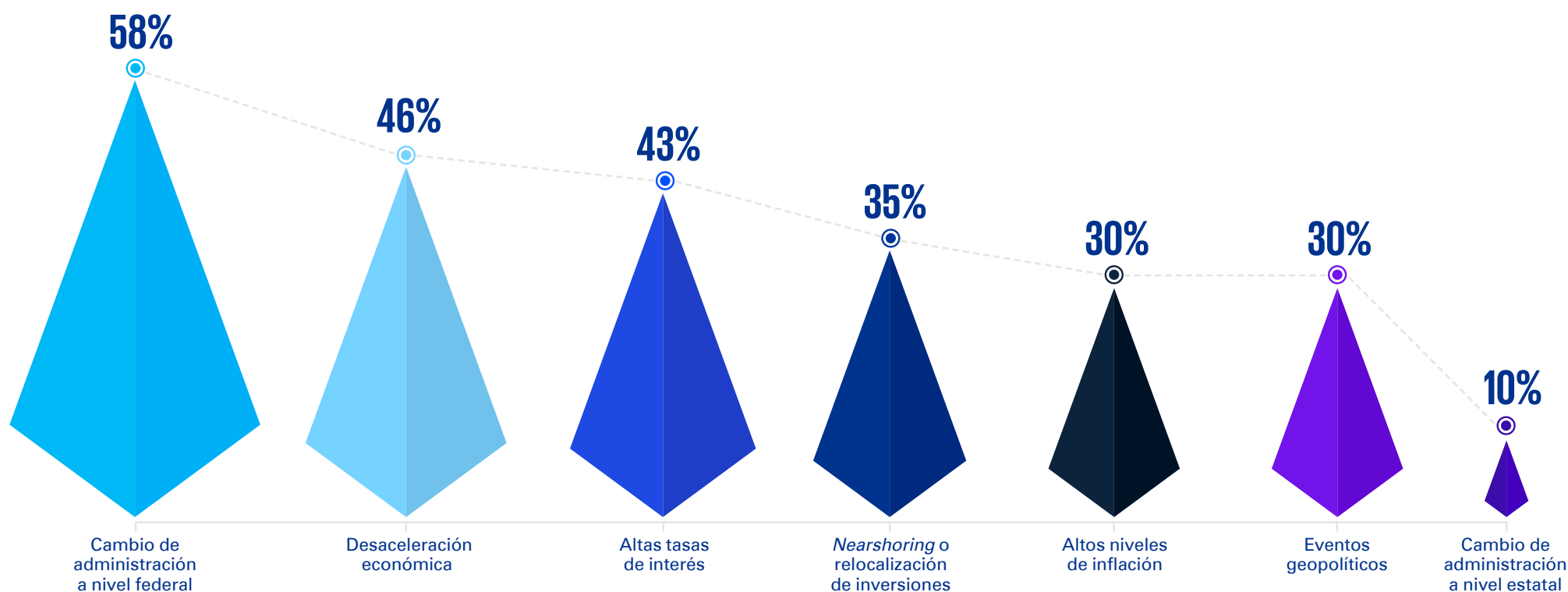
<sup>5</sup> Comunicado de prensa número 657/23. Índice Nacional de Precios al Consumidor

<sup>6</sup> Idem, Banxico, noviembre de 2023.

En este sentido, pareciera que en 2024 la inflación cede su relevancia en las estimaciones empresariales en cuanto a los factores de mayor impacto en sus operaciones para dar paso a otros factores como

el cambio de administración federal (58%), la desaceleración económica (46%), las altas tasas de interés (43%) y el *nearshoring* o relocalización de inversiones (35%).

### ¿Qué factores serán los de mayor impacto en las operaciones de su empresa durante 2024?



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

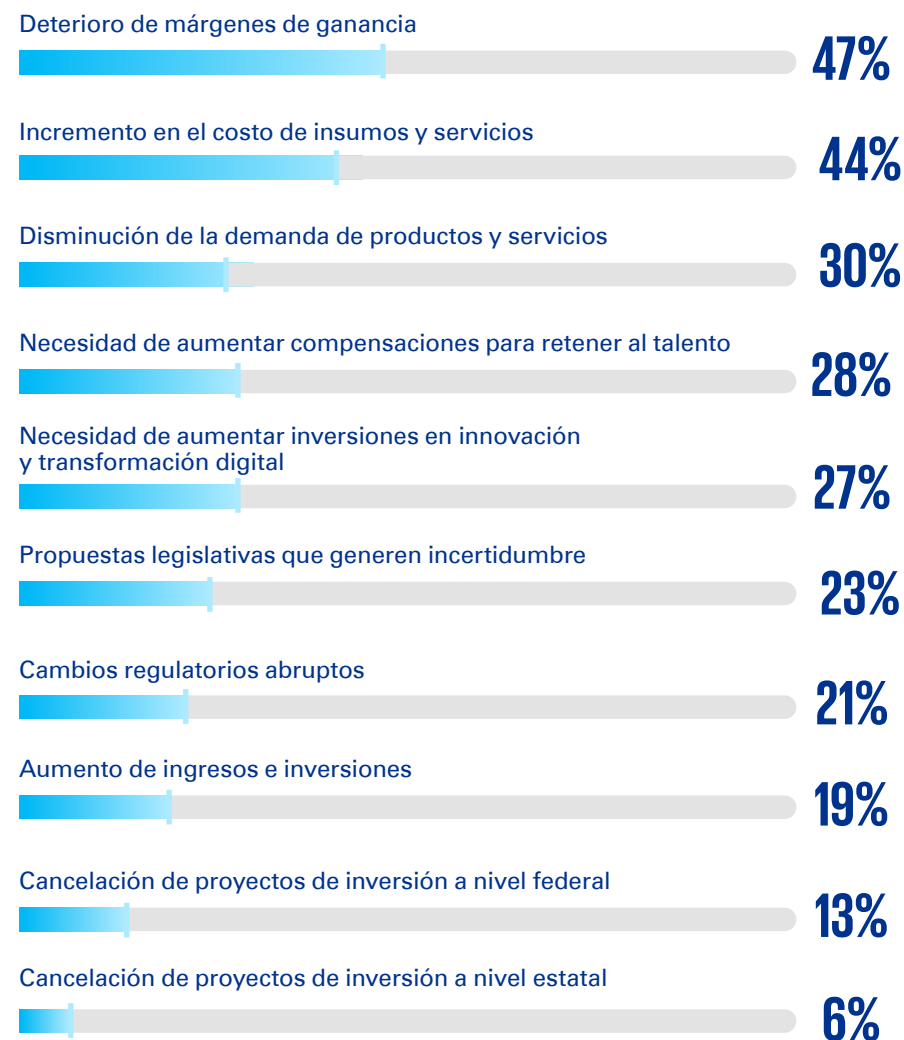
Así, los resultados muestran que, si bien las empresas no tienen pensado frenar sus inversiones a corto plazo, pese a los niveles de inflación esperados y al cambio de administración federal, otros factores sí motivan una consideración de las decisiones, tales como las altas tasas de interés, la desaceleración económica, la situación geopolítica global y otros eventos disruptivos.



Adicionalmente, las compañías tienen conciencia sobre las principales consecuencias en su operación derivadas de estos factores, tales como el deterioro de los márgenes de ganancia (47%), el incremento en el costo de insumos y servicios (44%) y la disminución de la demanda de productos y servicios (30%).



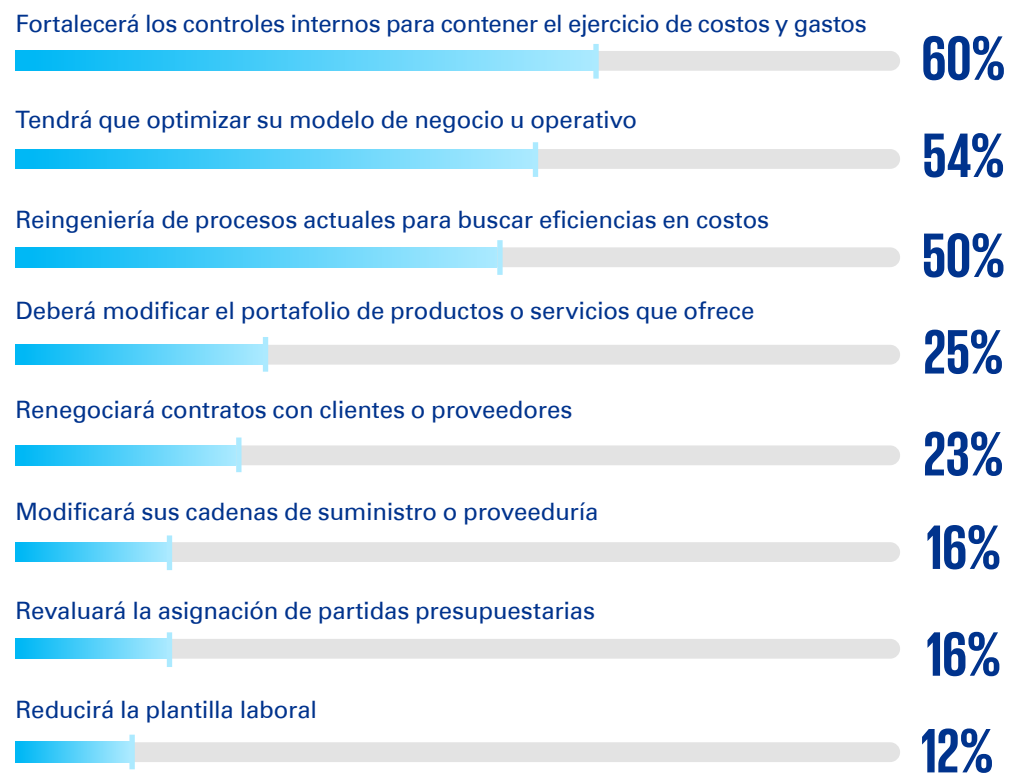
## ¿Qué impacto tendrán en las operaciones de su empresa los factores seleccionados?



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

Ante ello, la Alta Dirección desarrolla estrategias con la finalidad de contrarrestar los efectos negativos de estas adversidades, tales como fortalecer los controles internos para contener el ejercicio de costos y gastos (60%), optimizar los modelos de negocio u operativos (54%) y aplicar reingeniería de procesos actuales para buscar eficiencia en costos (50%).

### 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.



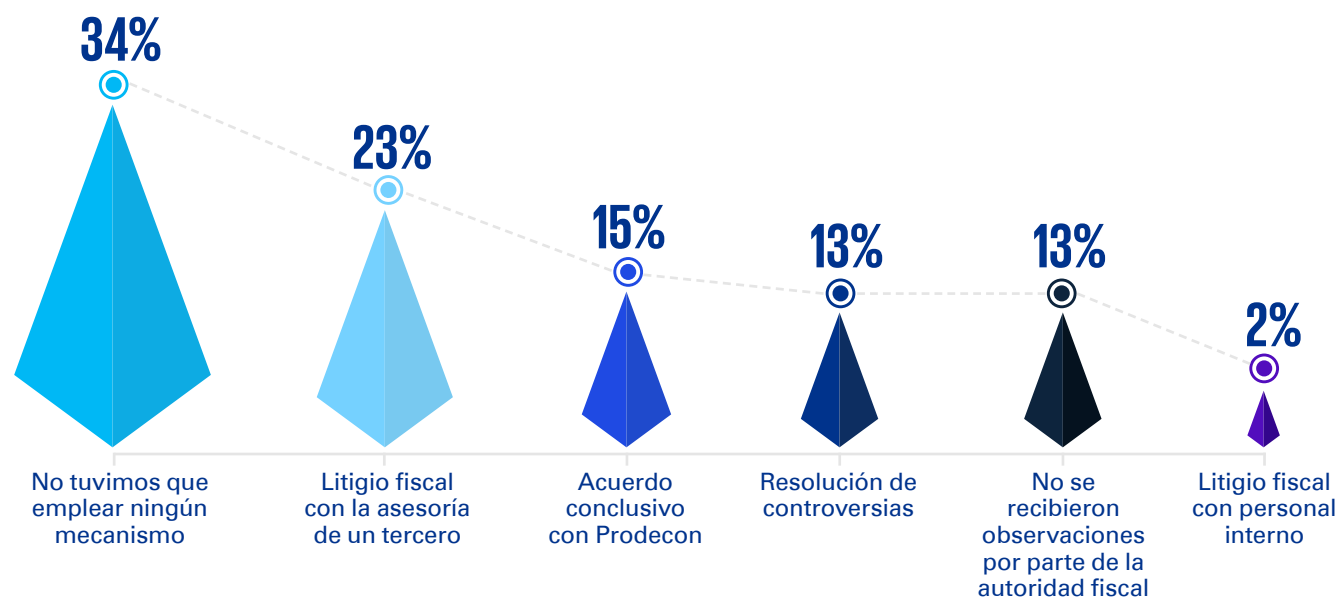


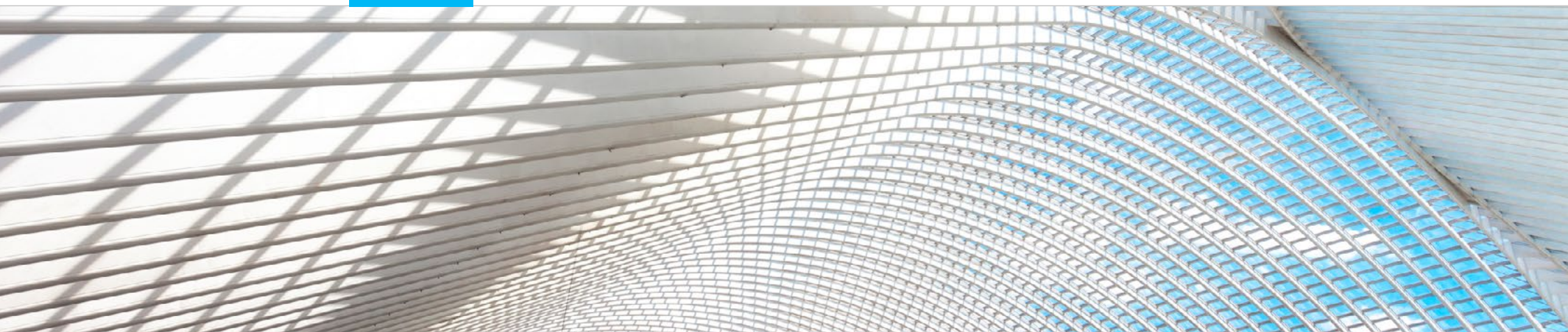


## Transformación digital de la función Fiscal: una tarea pendiente

El ambiente fiscal es un tema cada vez más relevante en México. Al respecto, 48% de las empresas encuestadas señalan haber sido sujetas a revisiones fiscales. Los mecanismos que han empleado para atender esta situación han sido, principalmente, el litigio fiscal con la asesoría de un tercero (23%) y los acuerdos conclusivos con la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente (Prodecon, 15%), aunque la mayoría (34%) expresa no haber tenido la necesidad de emplear ningún mecanismo.

### ¿Qué mecanismo ha empleado su empresa para atender esta situación?





Si bien durante este sexenio no se ha promulgado una reforma fiscal, sí se han efectuado cambios importantes y, en ocasiones, estos han tenido efectos como disminuir o limitar las deducciones. Asimismo, han aumentado las auditorías holísticas por parte de las autoridades en materia fiscal, precios de transferencia, comercio, entre otros temas.

En cuanto a los mecanismos empleados para atender dichas auditorías, cabe resaltar el hecho de que una parte importante ha solicitado la asesoría de un tercero, ya sea de la Prodecon o mediante un litigio fiscal.

Por otro lado, la digitalización y automatización de los procesos fiscales ha cobrado relevancia. En este sentido, 46% expresa que emplea tecnología para ayudar a ciertos procesos manuales, 21% que sus procesos de cumplimiento fiscal están automatizados y 17% utiliza tecnología con el apoyo de un tercero.

## ¿Su organización ha implementado tecnología para optimizar los procesos de cumplimiento fiscal y gestión de riesgo tributario?



**46%** Usamos la tecnología para ayudar a ciertos procesos manuales

**21%** Nuestros procesos de cumplimiento fiscal se encuentran automatizados

**17%** Empleamos tecnología con el apoyo de un tercero

**16%** No hemos incorporado el uso de la tecnología en estos temas

El hecho de que la mayoría de las empresas implemente tecnología en sus procesos atiende a una tendencia de mejora en el área Fiscal; es actualmente un bien necesario que debe continuar evolucionando para facilitar las operaciones del negocio en general.



Adicionalmente, es importante mencionar que las autoridades fiscales en México han sido punta de lanza en el uso de tecnología (los comprobantes fiscales digitales por internet o CFDI son ejemplo de ello), y ahora es responsabilidad de las organizaciones y los contribuyentes ponerse al corriente para evitar sanciones, multas u otras consecuencias.

En este sentido, 34% señala que los cambios regulatorios locales o globales serán uno de los factores de mayor riesgo fiscal para sus operaciones, seguido de las auditorías fiscales con 25%.



### ¿Cuál de los siguientes factores es el mayor riesgo fiscal para su empresa?



Una de las ventajas más relevantes que se obtienen de la digitalización de las funciones es liberar a los responsables de determinadas tareas para permitirles enfocarse en actividades de alto valor agregado y, sobre todo, prepararse para auditorías cada vez más exigentes.



# Estrategia empresarial



Adaptar los esquemas de teletrabajo continúa siendo una de las prioridades más apremiantes para las empresas durante 2024. A saber, 54% asegura contar con un modelo operativo de acuerdo con la normatividad aplicable, pero 11% dice no conocerla.

**¿Su organización cuenta con un modelo operativo de teletrabajo de acuerdo con la normatividad aplicable?**



**54%** Sí    **35%** No

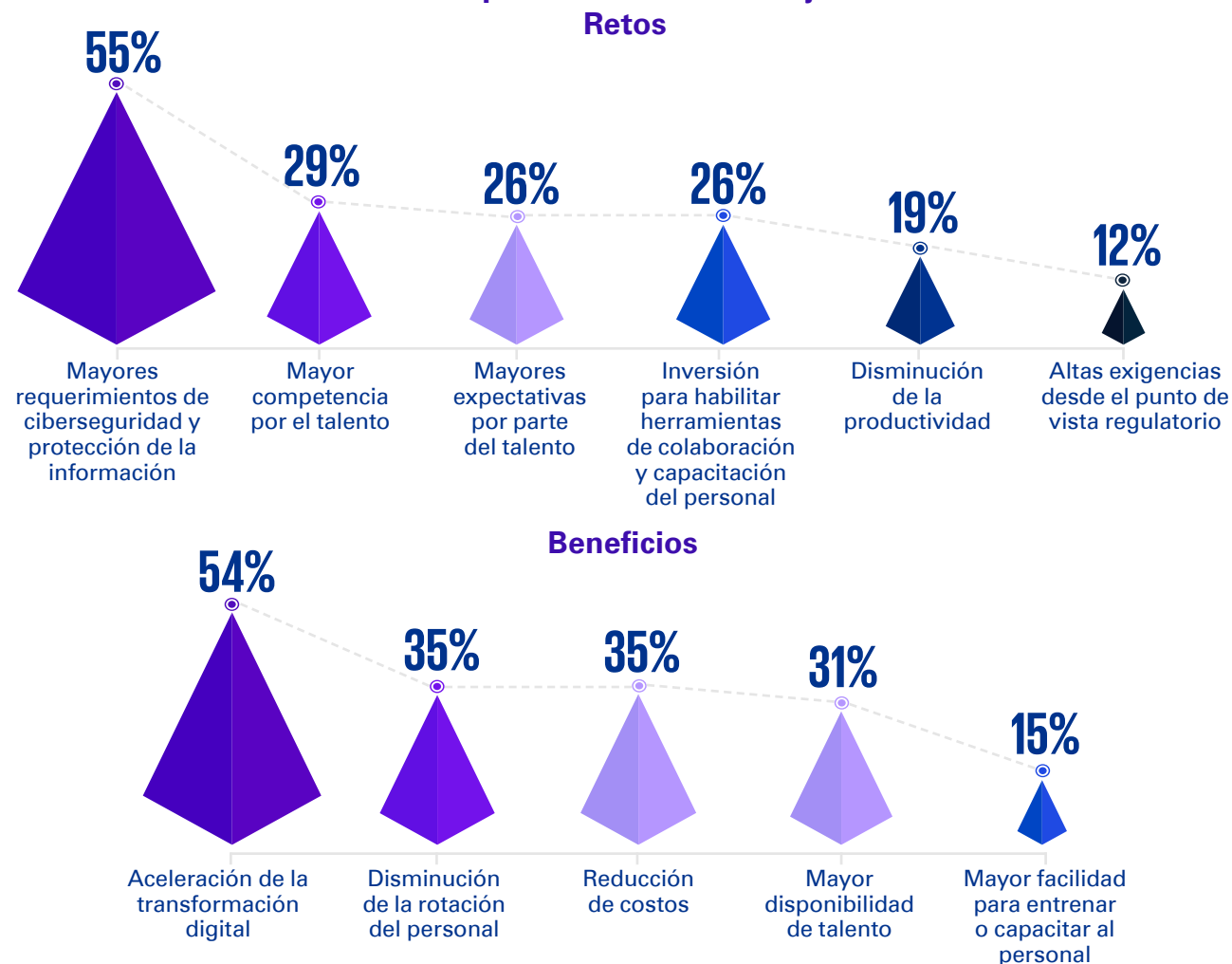
**11%** No conozco cuál es la normatividad aplicable



Asimismo, consideran que los retos más importantes de la implementación de esta modalidad son mayores requerimientos de ciberseguridad y protección de la información (55%) y una mayor competencia por el

talento (29%), mientras que los beneficios más importantes son la aceleración de la transformación digital (54%), la reducción de costos (35%) y la disminución de la rotación del personal (35%).

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



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

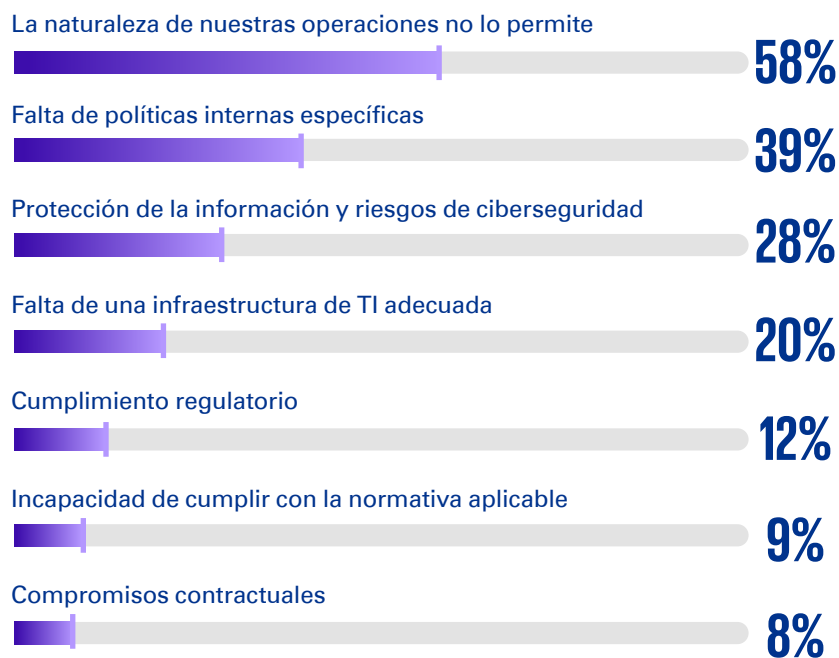
© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o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





Adicionalmente, la Alta Dirección menciona que los principales obstáculos para el teletrabajo radican en que la naturaleza de sus operaciones no permite implementar el modelo híbrido (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.

La gran atención que despiertan los temas de ciberseguridad cuando el talento realiza trabajo a distancia o híbrido atiende al contexto derivado de los grandes cambios experimentados en los últimos años. Hoy, la seguridad y protección de la información deben formar parte del plan de gestión de riesgos, el cual debe contemplar una rápida adopción de tecnologías, pero, al mismo tiempo, la implementación de herramientas que aseguren la protección de datos de las empresas y, sobre todo, de sus clientes.

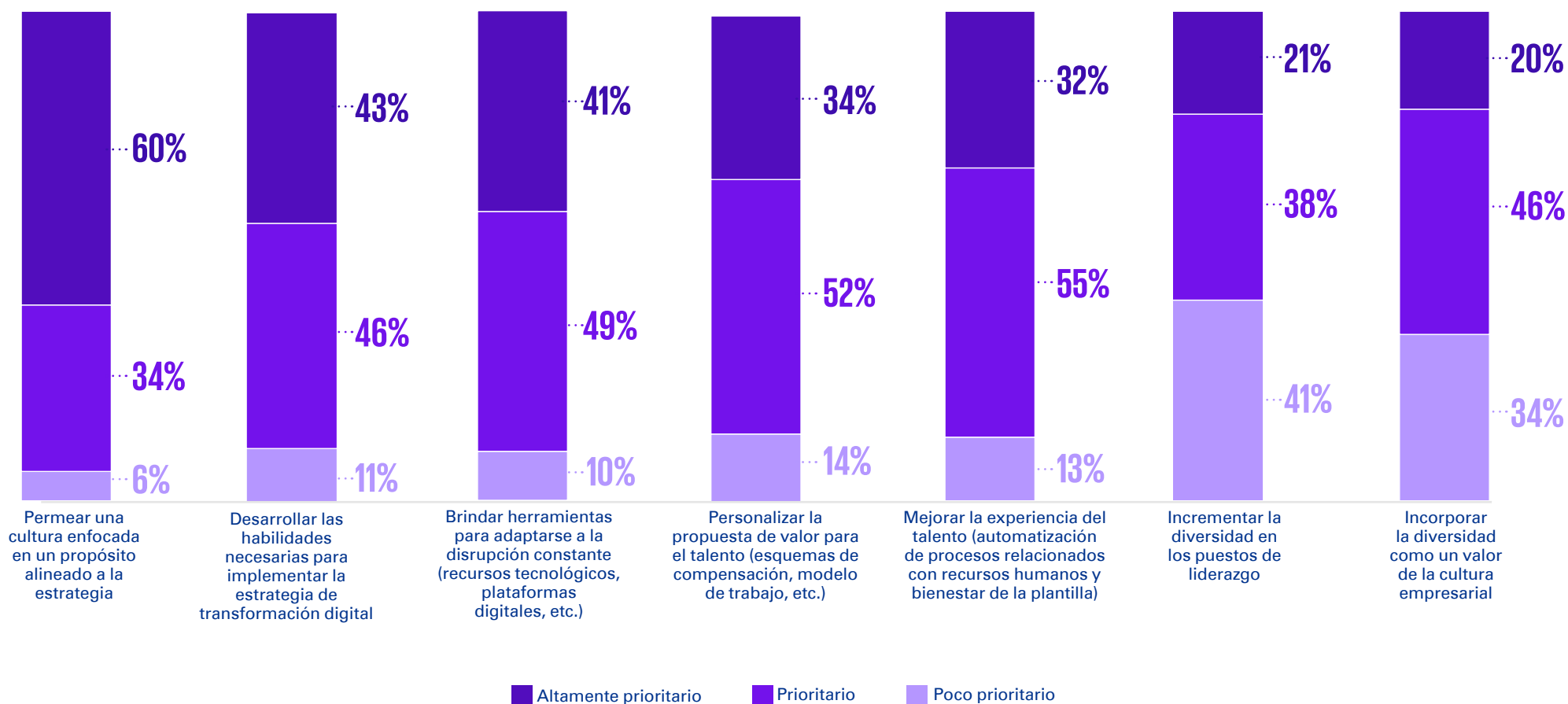
En este sentido, las organizaciones se ven en la necesidad de realizar monitoreos continuos y planes más robustos de respaldo y recuperación. Adicionalmente, deben procurar una capacitación más profunda del personal en el ámbito de la protección informática.



## Transformar la gestión de talento

A pesar de la relevancia de la ciberseguridad, es evidente que la gestión del talento no se limita a temas relacionados con ella. Las compañías señalan que permear una cultura enfocada en un propósito alineado con la estrategia (94%), brindar herramientas para adaptarse a la disrupción constante, es decir, recursos tecnológicos, plataformas digitales, etc. (90%) y personalizar la propuesta de valor (86%) son también cuestiones prioritarias para atender.

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





Una cultura que garantiza la alineación de la oferta de valor para el personal con la estrategia de negocio debe ser clara y estar relacionada con un propósito que va más allá de lo económico, así como considerar a todos los grupos de interés.

Para lograrlo, es crucial entender qué buscan las personas desde una perspectiva de desarrollo para realizar las acciones necesarias y comprobar que efectivamente se les están brindando la experiencia y los canales adecuados para su crecimiento.

Por ejemplo, las nuevas generaciones privilegian experiencias basadas en principios ASG, porque son conscientes del importante papel que desempeñan las empresas para alcanzar metas como la diversidad, equidad e inclusión (DEI), la disminución de la contaminación, el respeto y cumplimiento de los diferentes códigos de ética, entre otras.

“

**Las empresas deben asegurarse de que cada peso invertido en desarrollo, tecnología y activos se destine a generar mayor valor agregado para sus clientes, así como a la productividad enfocada en la generación de rentabilidad para toda la cadena de valor”**

**Luis Rodríguez**  
CEO  
Berel







## Expansión de las operaciones

Volviendo al tema del *nearshoring* y la relocalización de operaciones, las empresas en México prevén que los impactos más relevantes que este tendrá en su estrategia durante 2024 serán la necesidad de buscar alianzas en las cadenas de valor (35%), aumentar la capacidad instalada (31%) e invertir en nuevas zonas geográficas (25%).

### ¿Qué impacto tendrá el *nearshoring* en su estrategia empresarial en 2024?



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

En este contexto, 52% de las empresas no piensan expandir ni reducir su presencia nacional, pero el 46% que sí planea hacerlo se encamina principalmente a estados como Nuevo León (41%), Ciudad de México (33%) y Jalisco (31%), y la principal motivación para seleccionar estos destinos es contar con ubicaciones estratégicas (72%).

### ¿La organización planea expandir o reducir su presencia nacional en 2024?

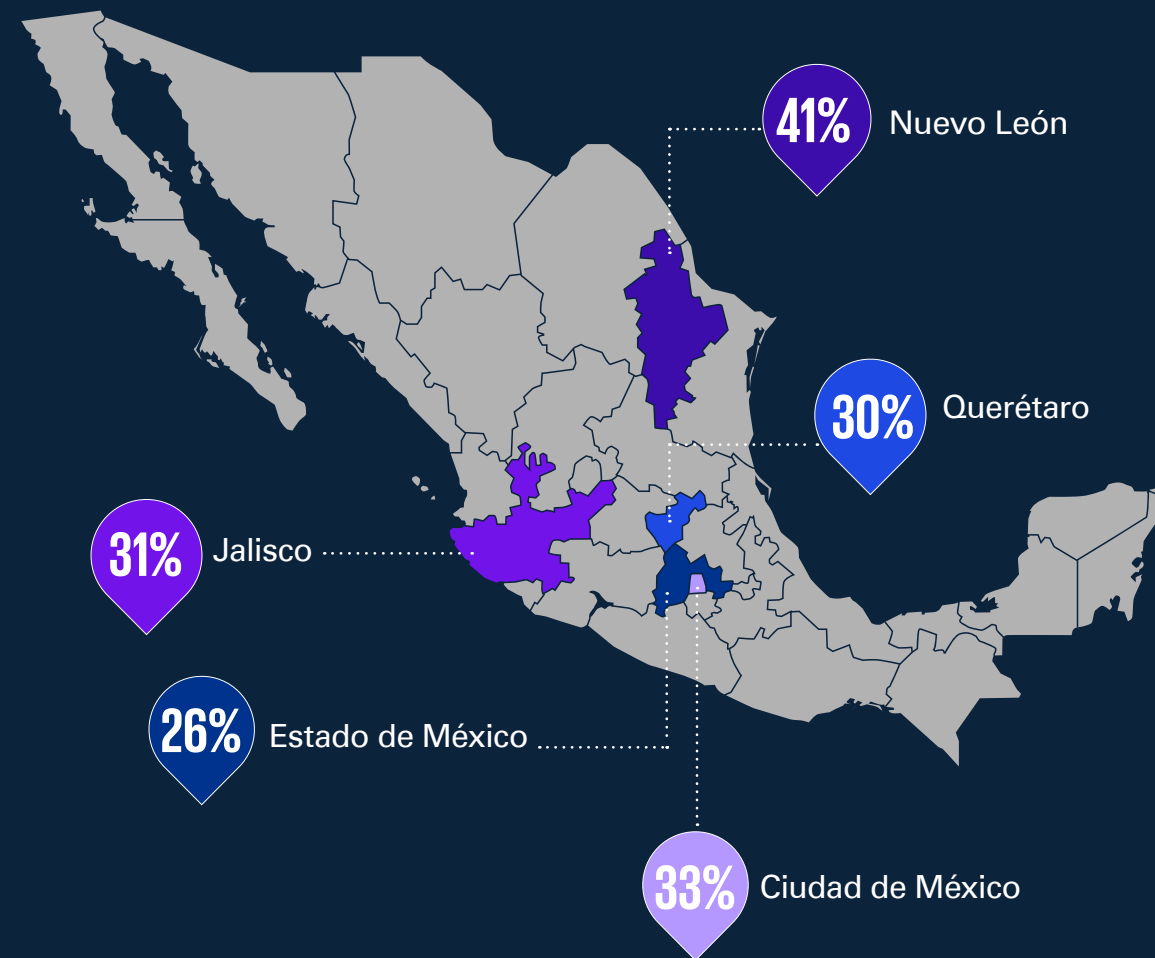


**46%** Expandir la presencia nacional

**2%** Reducir la presencia nacional

**52%** No pensamos expandir ni reducir la presencia nacional

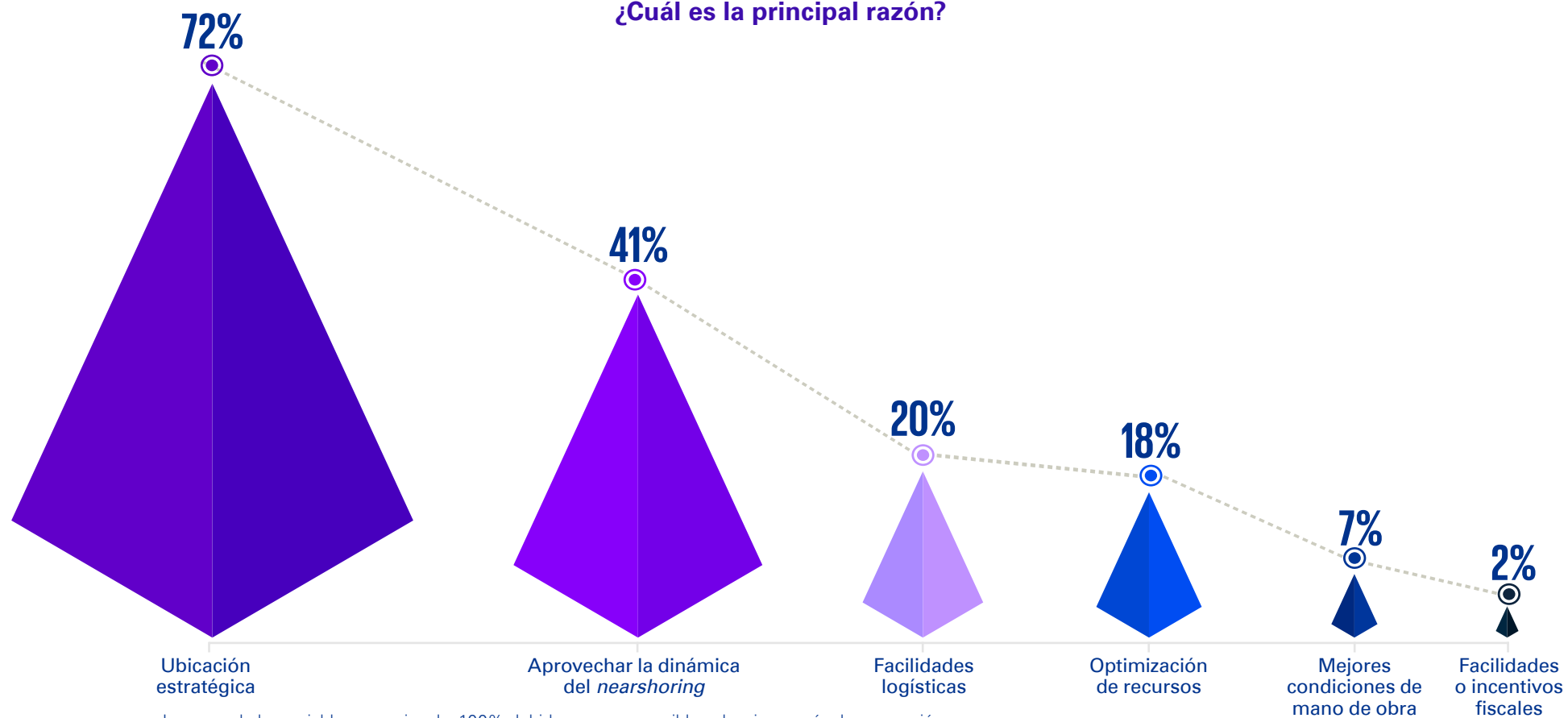
### ¿En qué estado(s) de la República Mexicana la organización planea expandir su presencia?



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



### ¿Cuál es la principal razón?



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

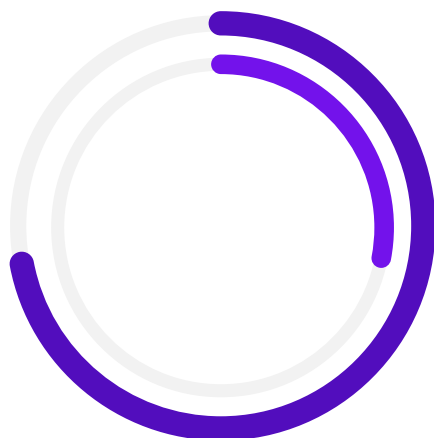




### ¿En qué país(es), territorios o jurisdicciones planea expandir la presencia de la organización?

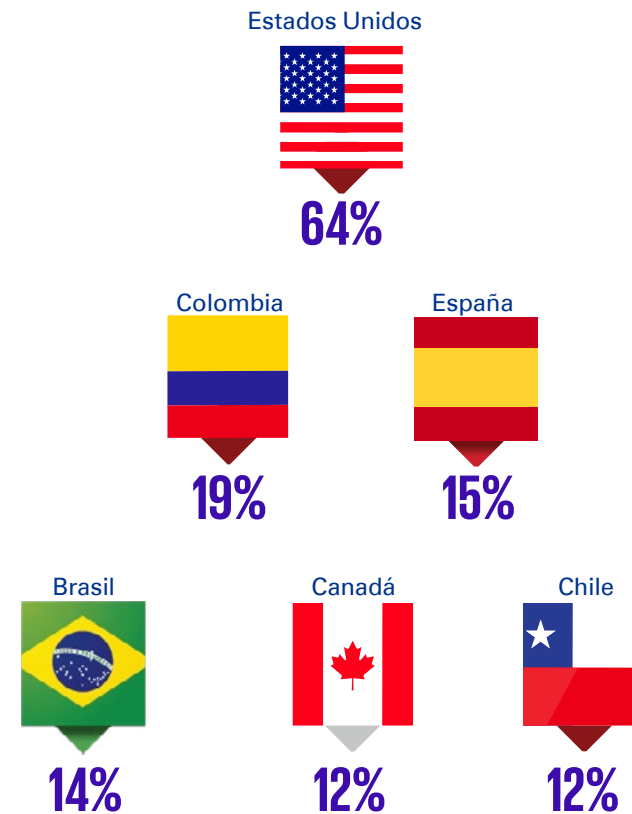
En contraste, hasta 72% no piensa expandir ni reducir su presencia global, mientras que 28% sí contempla hacerlo hacia países como Estados Unidos (64%), Colombia (19%) y España (15%), con la intención de abrir nuevos mercados (62%), crear alianzas estratégicas (43%) y contar con una ubicación estratégica (39%).

### ¿Su organización planea expandir o reducir su presencia global en 2024?

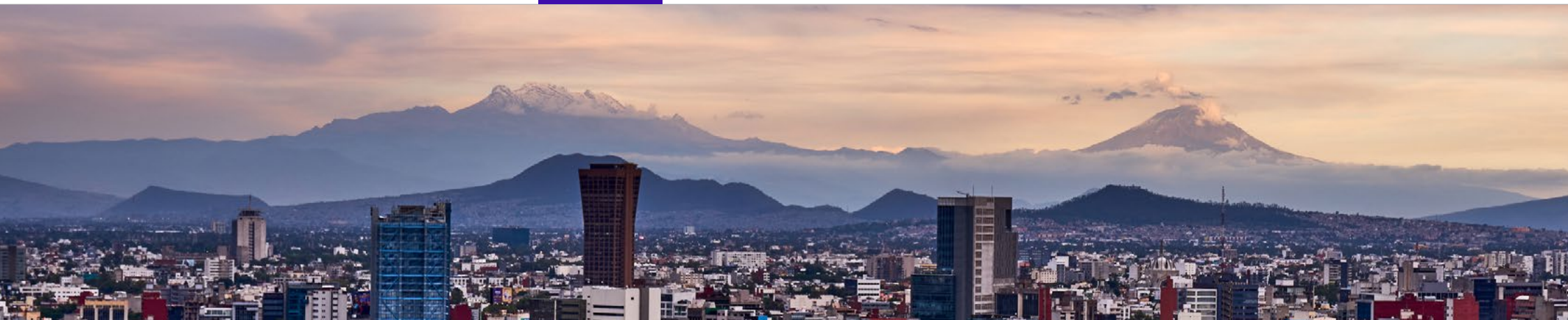


**28%** Expandir la presencia global

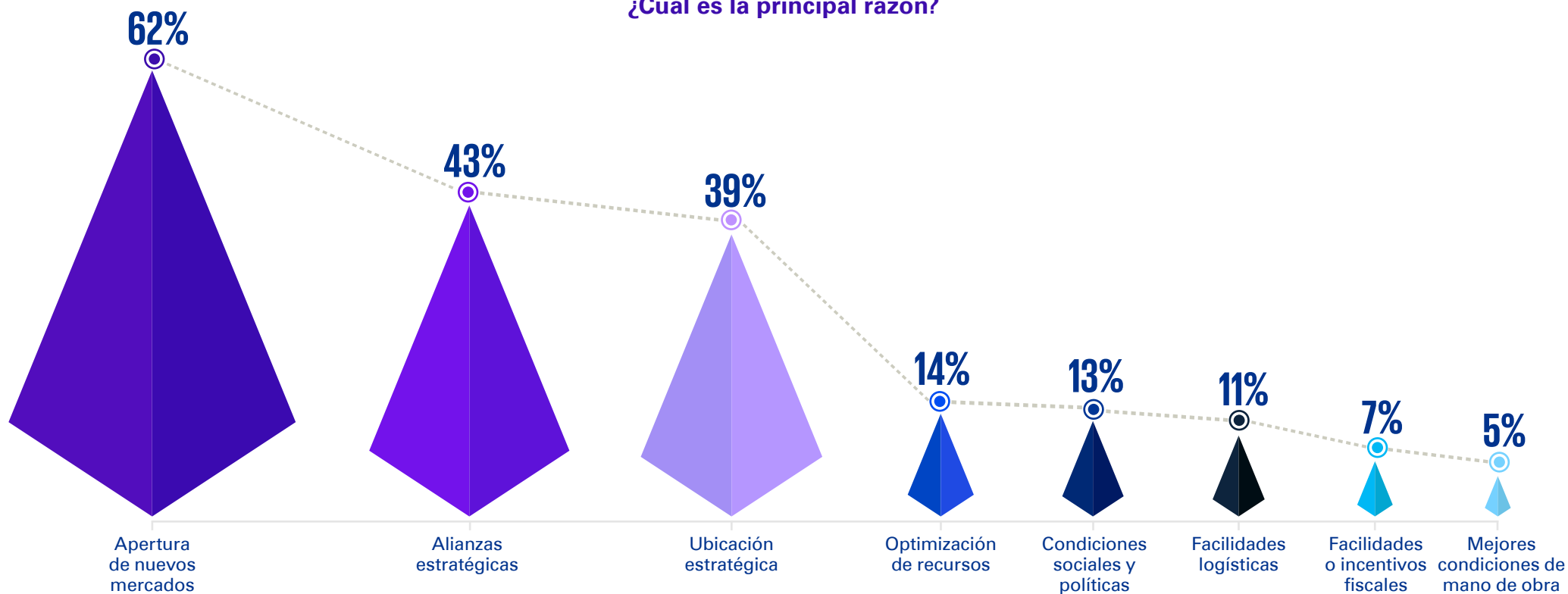
**72%** No pensamos expandir ni reducir la presencia global



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



### ¿Cuál es la principal razón?

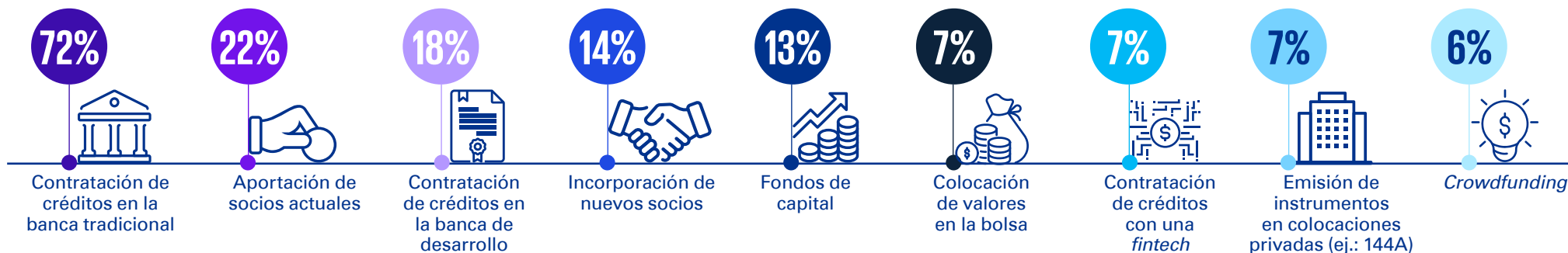


La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Adicionalmente, se observa que de las cuatro de cada diez (40%) organizaciones que buscarán mecanismos de financiamiento externo, principalmente recurrirán a contratación de créditos en la banca tradicional (72%), aportación de socios (22%) y contratación de créditos en la banca de desarrollo (18%).

### ¿A qué mecanismo planea recurrir?



Lo anterior les permitirá incrementar la capacidad operativa o CAPEX (45%), tener recursos para el capital de trabajo (32%) y desarrollar nuevos productos o servicios (30%).



## ¿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.



Comparado con años anteriores, solicitar financiamiento a fondos de capital con la intención de mantener y ampliar las capacidades actuales de la compañía atiende a las ventajas que ofrece este mecanismo para potencializar las inversiones, ya que permite penetrar en mercados más grandes, al mismo tiempo que otorga beneficios directos a la sociedad, generando más empleos, promoviendo la inclusión financiera y la equidad de género, y fortaleciendo el gobierno corporativo de la compañía que recibe los recursos.

Por otro lado, este dato también está relacionado con posibles operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) en el país y en la región, lo que una vez más apunta a temas de *nearshoring* y nuevas inversiones en expansión de operaciones, así como confianza por parte inversionistas externos.

Aunado a lo anterior, el tipo de financiamiento que soliciten las empresas también se verá influenciado por el sector o industria a la que pertenezcan. Una práctica común es que compañías más maduras se inclinen por créditos con la banca tradicional, mientras que las compañías en crecimiento o *startups* optan por solicitar recursos a fondos de capital.

Asimismo, resulta alentador que las principales menciones estén relacionadas con proyectos que agregan valor a la empresa, lo que denota interés de crecimiento y no de supervivencia, como es el caso de aumentar la capacidad operativa, aprovechar las oportunidades del *nearshoring* y desarrollar nuevos productos y servicios, entre otros.



“

**Favorecer la implementación de tecnologías verdes, la creación de programas de cumplimiento, la gestión de los sistemas de inventario y la adopción de medidas para proteger las instalaciones, los activos y el talento son algunos buenos ejemplos de las estrategias que las compañías pueden desplegar para enfrentar un desafiante 2024”**

**Zaudizareth Bustos**  
Directora de Asuntos Legales  
American Axle México





## Invertir para prosperar

Los principales intereses de las organizaciones en 2024 se concentran en garantizar el control de costos y gastos (62%), ampliar la oferta de productos y servicios (55%), y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas (49%), junto con optimizar la experiencia del cliente (49%).



### 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.



Quando se ejerce un control de gastos centrado en el cliente, como se aprecia en los resultados, la innovación está encaminada a conocer detalladamente aquello que buscan los consumidores, lo que a su vez se relaciona con soluciones que incorporen nuevas tecnologías y digitalicen procesos para optimizar la operación.

En este escenario, la innovación es entendida como una especie de reingeniería de procesos, de implementación de controles y de involucramiento de la Alta Dirección y los comités directivos. Todas estas medidas de control interno serán cruciales para garantizar el crecimiento, el fortalecimiento del gobierno corporativo y la eficiencia encaminada a atender las necesidades de un cliente en constante cambio; sin embargo, las empresas deben encontrar el equilibrio adecuado para definir claramente sus procesos y políticas, y que, al mismo tiempo, estos cumplan con la intención de innovar en beneficio de las partes interesadas.

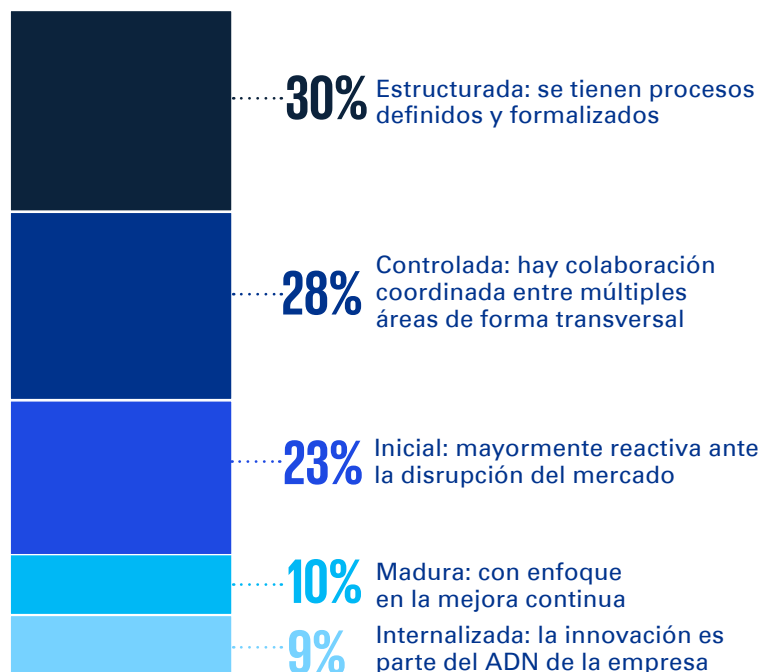


# Innovación y transformación



Si algo ha quedado demostrado en los últimos años es que los cambios y la disrupción son constantes e impulsan a los negocios a reinventarse; por ello, no sorprende que la madurez de las empresas en temas de innovación y transformación digital haya ido en aumento: 30% considera que la empresa se encuentra en una etapa estructurada, lo que significa que actualmente cuenta con procesos definidos y formalizados, mientras que 28% asegura estar en una etapa controlada, en la cual existe colaboración coordinada entre múltiples áreas de forma transversal, y 23% en fases iniciales, actuando de forma reactiva ante la disrupción del mercado.

### ¿Qué etapa de madurez tiene la empresa en cuanto a innovación?



Para que una cultura de innovación pueda considerarse bien definida y que cuenta con procesos formalizados es necesario asumir la innovación de manera proactiva, permitiendo que esta permee en toda la organización y sea adoptada como una parte intrínseca de los modelos de negocio.

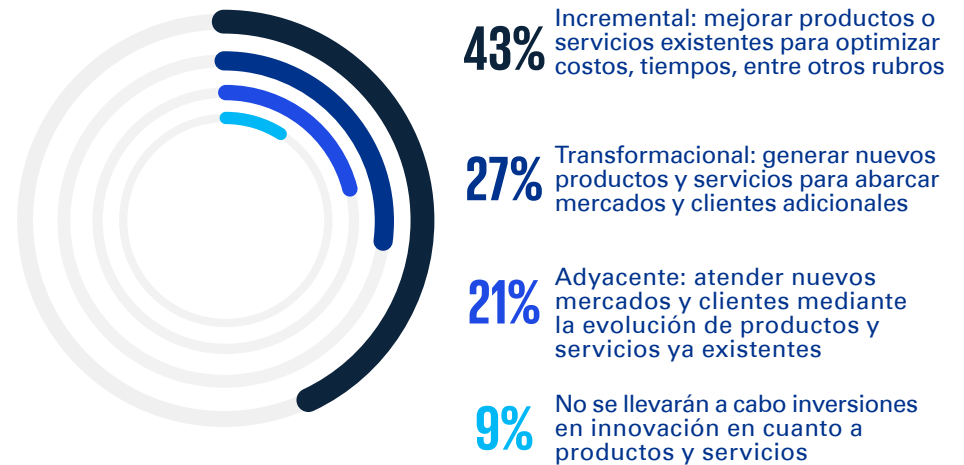
Lo anterior quiere decir que, para que la innovación alcance su máximo potencial, la Alta Dirección no es la única que debe involucrarse, sino todas las personas que forman parte del negocio, para que también tengan la oportunidad de aportar y desarrollar ideas. Asimismo, el que exista una persona o equipo que la fomente resulta útil. En última instancia, la innovación debe formar parte de la cultura organizacional, por lo que las compañías deben encaminarse hacia una etapa madura o de internalización.





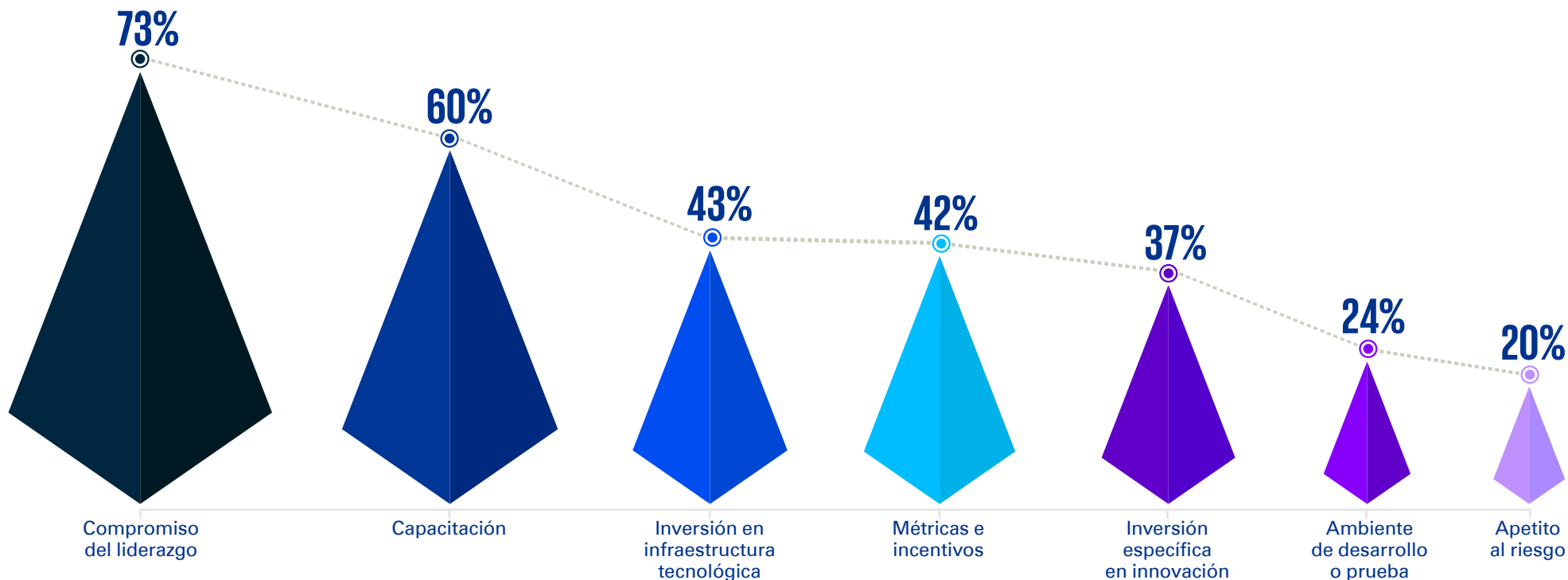
Sin embargo, más allá de identificar su nivel de madurez en cuanto a innovación, las compañías hoy se ocupan de definir el horizonte o segmento en el que les gustaría enfocarse durante 2024: la mayoría (43%) asegura que será en el segmento incremental (mejorando productos o servicios existentes para optimizar costos y tiempos), mientras que 27% señala que se dedicará a promover la innovación transformacional (para generar nuevos productos y servicios) y 21%, la adyacente (abarcando nuevos mercados y clientes mediante la optimización de su oferta de valor actual).

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



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

## ¿Cuáles son los principales facilitadores de éxito para generar una cultura de innovación en su empresa?



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

En definitiva, el grupo de liderazgo de toda organización debe asumir un compromiso total con la innovación, así como una genuina convicción de encaminar a todo el negocio hacia nuevas formas de operar y desarrollar productos y servicios, lo que implica la definición de una estrategia concreta y la asignación de recursos suficientes para lograrlo.



El liderazgo no se reduce únicamente a la Alta Dirección, sino que también incluye al grupo encargado de promoverla y de involucrar a todas y cada una de las personas que forman parte de la empresa, como los integrantes del Consejo de Administración y sus comités de apoyo, por ejemplo, o bien, miembros del cuerpo directivo, fundadores o propietarios. Asimismo, los liderazgos informales también deben ser considerados, por ejemplo, en el caso de las empresas familiares.

Además, se deben definir responsables o un comité encargado de fomentar la innovación; esto no significa que estas personas sean

las únicas responsables de generar ideas, sino que tendrán el compromiso de construir un ambiente propicio para que todo el talento participe de los procesos e iniciativas.

Por otro lado, las y los líderes deben ser conscientes de que el error forma parte del proceso, por lo que el índice de éxito debe incorporar la posibilidad de equivocarse, aprender de los desaciertos o aproximaciones inexactas y los nuevos intentos.

“

**Para integrar la innovación en la cultura organizacional y el ADN empresarial es crucial alinearla con los objetivos financieros y la estructura de capital, asegurando así la creación de valor”**

**Francisco Vilches**

VP Global de Planeación Financiera  
Kellanova



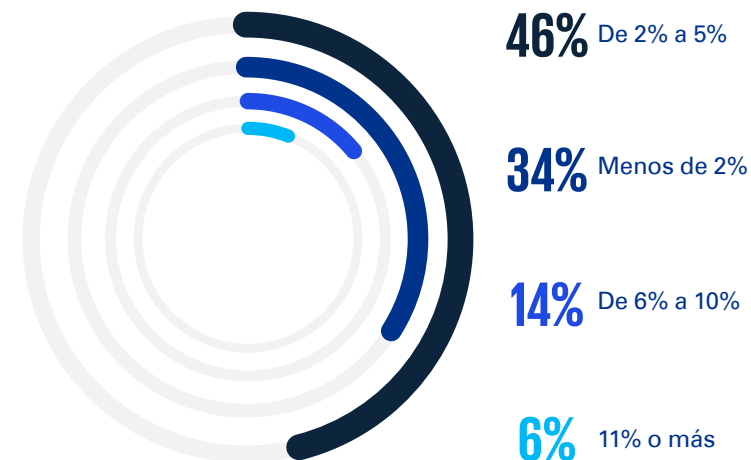




## Asignar recursos al crecimiento

Para que las iniciativas despeguen y sean exitosas, es necesario realizar inversiones que sustenten cada paso del proceso. En este sentido, la mitad de la muestra (46%) asegura que destinará entre 2% y 5% de sus ingresos a proyectos de innovación, y tres de cada diez (34%), menos de 2%. Por otra parte, aquellas que consideran invertir más de 6% de sus ingresos (14%) probablemente tengan mayores probabilidades de éxito en sus iniciativas y en definitiva serán las que logren una más efectiva disrupción en los próximos años.

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



Asimismo, las organizaciones señalan que sus estrategias de innovación tienen como objetivo incrementar la productividad y las ventas (60%), mejorar la experiencia del cliente (55%), asegurar la permanencia del negocio (54%), y, en línea con las prioridades estratégicas analizadas en el capítulo anterior, desarrollar nuevos productos y servicios (46%).

### Las estrategias de innovación en la compañía tienen como objetivo...



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

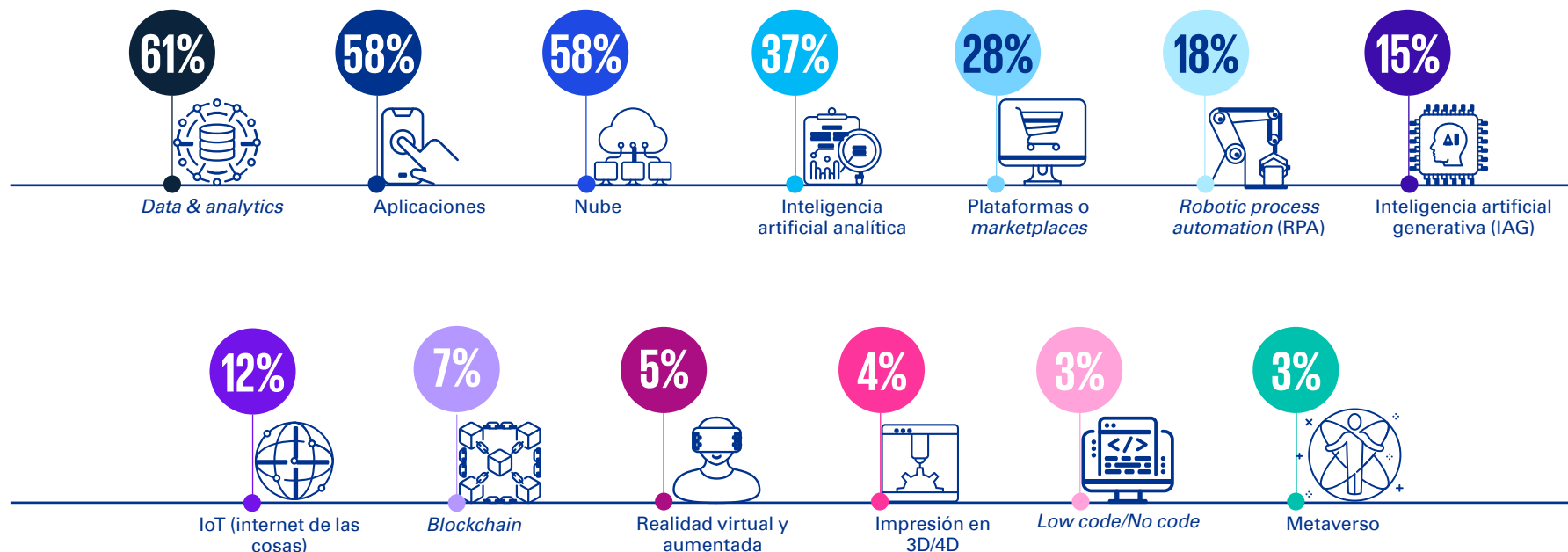


Al respecto, asumir la transformación continua de la oferta de productos y servicios es absolutamente necesario, porque no todos los proyectos terminarán ofreciendo el retorno de inversión esperado. Por lo tanto, entre más ambiciosas sean las inversiones en innovación, mayores serán las probabilidades de conseguir resultados positivos al materializar las iniciativas.



Cuando se trata específicamente de herramientas tecnológicas, las empresas tienen claras preferencias. En 2024, la mayoría (61%) aplicará *data & analytics*, junto con aplicaciones (58%), la nube (58%) e inteligencia artificial analítica (37%).

### Seleccione las herramientas tecnológicas que aplicará su empresa en 2024:



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

El hecho de que *data & analytics* y la nube hayan obtenido los porcentajes más altos no es ninguna sorpresa, ya que, además de ser tendencia en los últimos años, se trata de herramientas sumamente necesarias para gestionar la enorme cantidad de datos que actualmente producen y emplean las organizaciones.

Por otra parte, cabe resaltar el uso cada vez más popular de las aplicaciones, las cuales permiten a los negocios acercarse de una forma distinta a sus clientes, más alineados con sus necesidades y experiencias actuales.

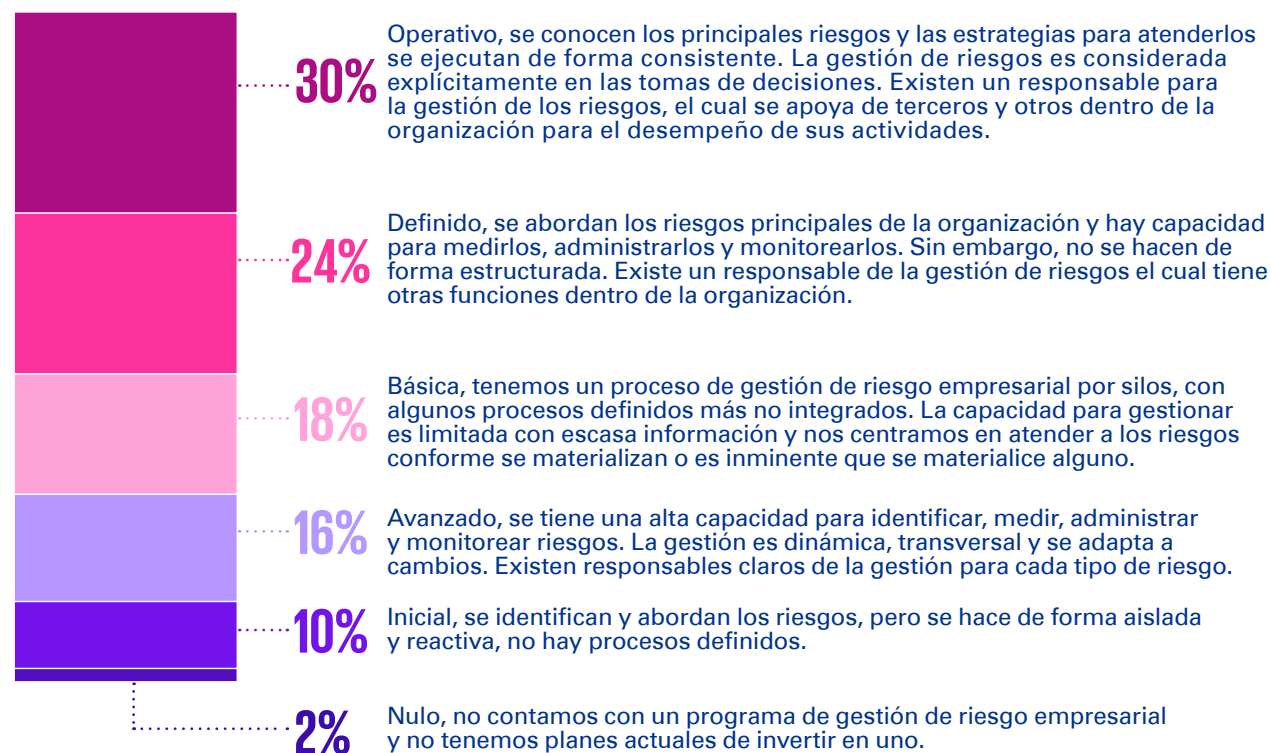
# Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio





La gestión integral de riesgo empresarial permite identificar, medir, administrar y monitorear aquellas amenazas que pudieran impactar en la estrategia y detonar pérdidas económicas o reputacionales para el negocio. En este sentido, 30% de las empresas se encuentran en un estado de madurez operativo, es decir, están al tanto de las principales amenazas y ejecutan estrategias para atenderlas de forma consistente; mientras, 24% se considera en un nivel definido, abordando los riesgos más apremiantes, con la capacidad de medirlos, administrarlos y monitorearlos, pero de forma poco estructurada.

### ¿Cómo califica el estado de madurez de su organización respecto al proceso de gestión de riesgo empresarial?



Para que todas y cada una de las empresas alcancen un estado de madurez alto, consistente en un ejercicio sólido, serán necesarias cuatro acciones primordiales:

**1**

La Alta Dirección debe ser la encargada de implementar y dar seguimiento a los riesgos

**2**

Las acciones que se implementen deben tener como base el apetito al riesgo, definido también por la Alta Dirección

**3**

Debe existir coordinación entre el nivel C y el Consejo de Administración, procurando que su relación sea lo más transversal posible

**4**

Procurar el apoyo de especialistas externos con un alto nivel técnico



## Los riesgos más apremiantes

Las compañías encuestadas señalan que los riesgos de negocio que podrían ocasionar impactos relevantes en su estrategia durante 2024 son la inseguridad y falta de Estado de derecho (49%), los cambios en las tendencias de consumo (37%), la recesión económica local o global (37%) y los ciberataques (35%).

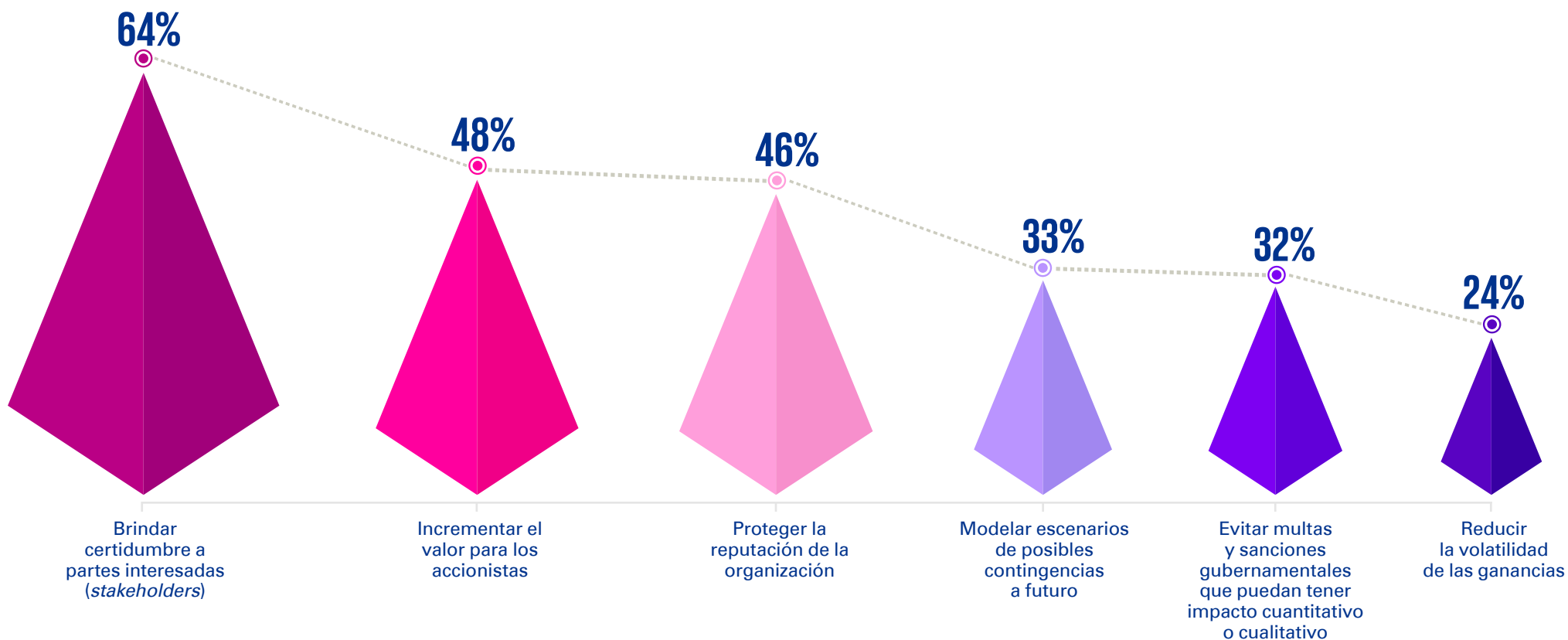
### ¿Qué riesgos de negocio podrían ocasionar impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de su empresa en 2024?



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

Para dar guía a las acciones que despliegan en sus programas de gestión de riesgo empresarial se marcan como objetivo: brindar certidumbre a las partes interesadas (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?

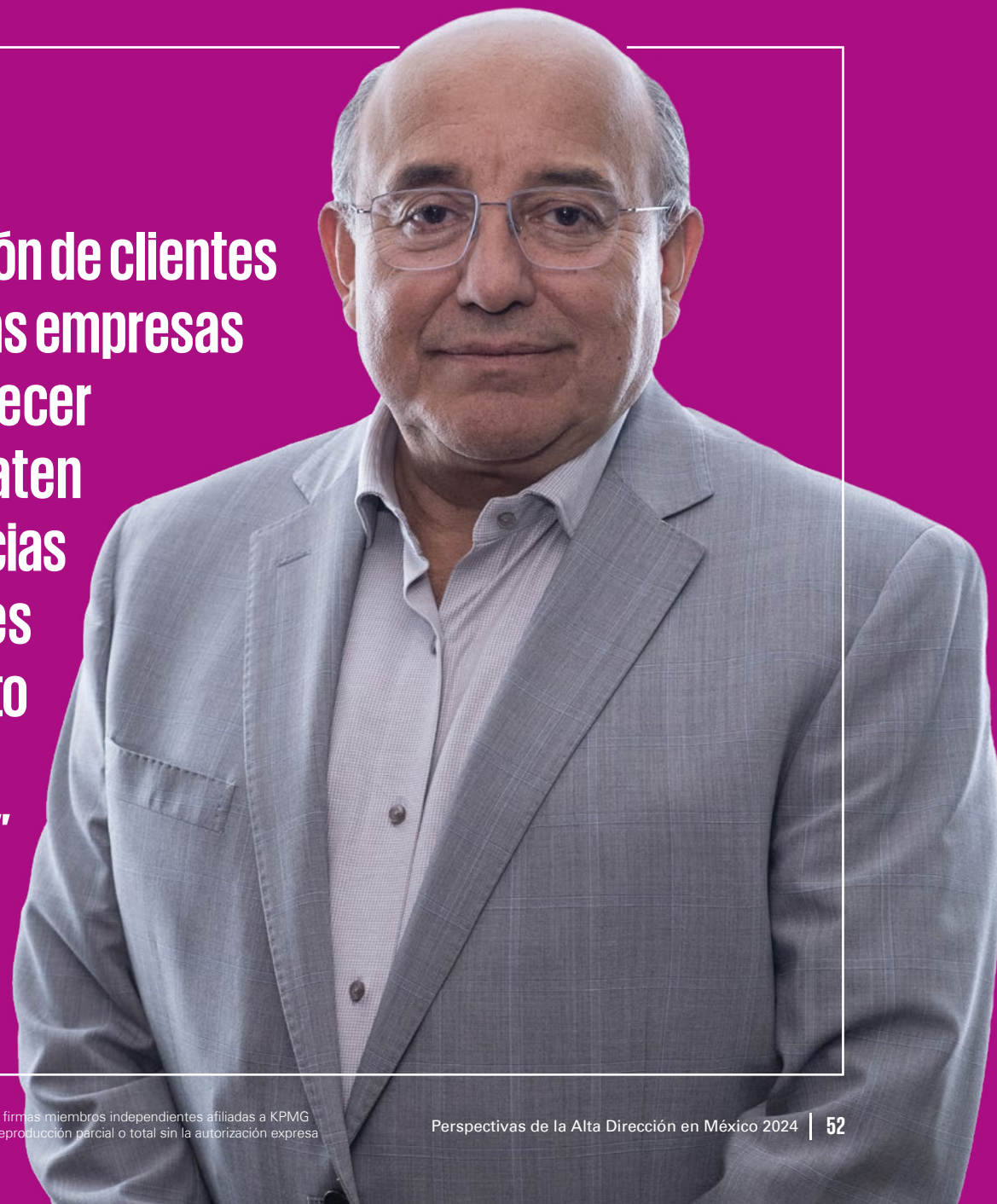




“

**Para atender a la nueva generación de clientes es sumamente importante que las empresas adquieran el compromiso de ofrecer productos sustentables que acaten las nuevas regulaciones y exigencias ambientales, siendo conscientes de que la recuperación del impacto económico que esto implica se presentará a mediano o largo plazo”**

**Juan Casados**  
Director General  
Destilería Orendain





Por otro lado, también se ocupan de contener amenazas relacionadas con temas ASG: 46% de forma limitada, pues solo abarca algunos rubros; mientras, 24% piensa que tiene un alcance maduro, pues logra abarcar de manera integral todos los temas.

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



**46%** Limitado, abarcamos solo algunos rubros ASG

**21%** Está por definirse

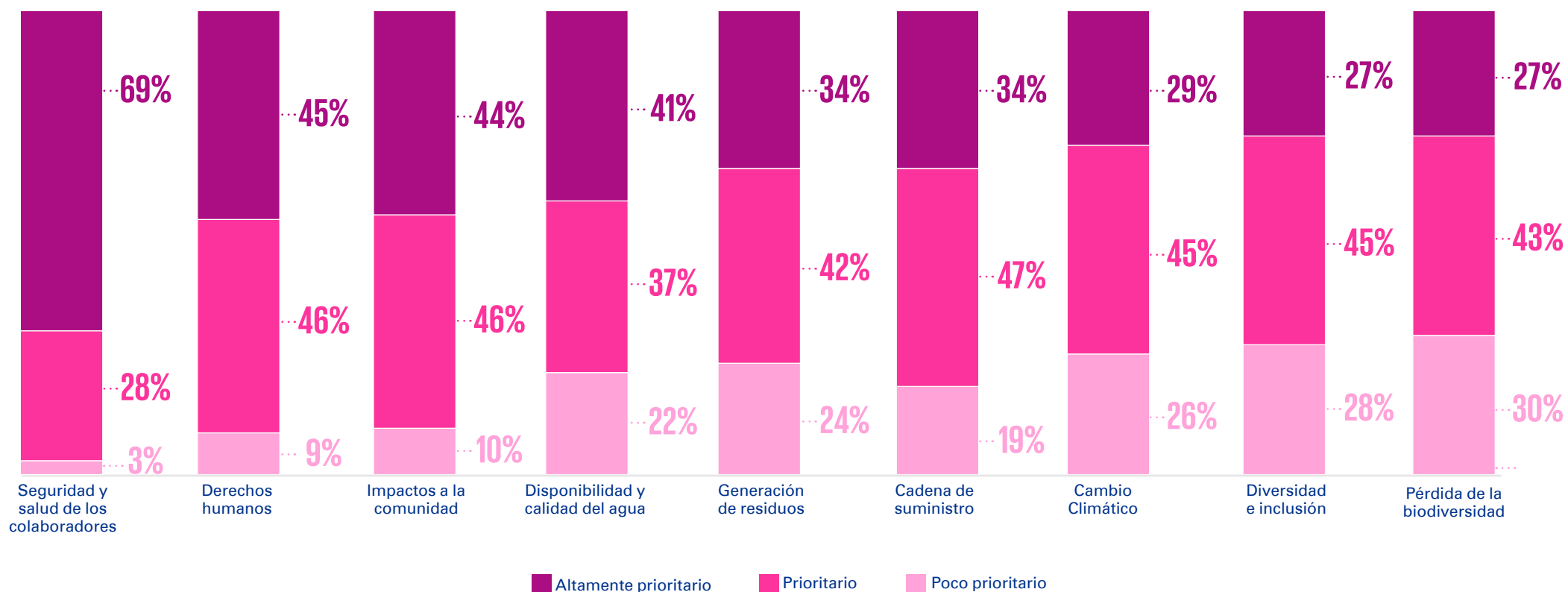
**24%** Maduro, abarcamos de manera integral todos los temas

**9%** No consideramos los temas ASG dentro de la gestión de riesgo



En este sentido, los temas ASG que consideran altamente prioritarios para su organización son la seguridad y salud de los colaboradores (69%), los derechos humanos (45%), los impactos a la comunidad (44%), junto con la disponibilidad y calidad del agua (41%).

### ¿Qué tan prioritarios son los siguientes temas ASG para su organización?



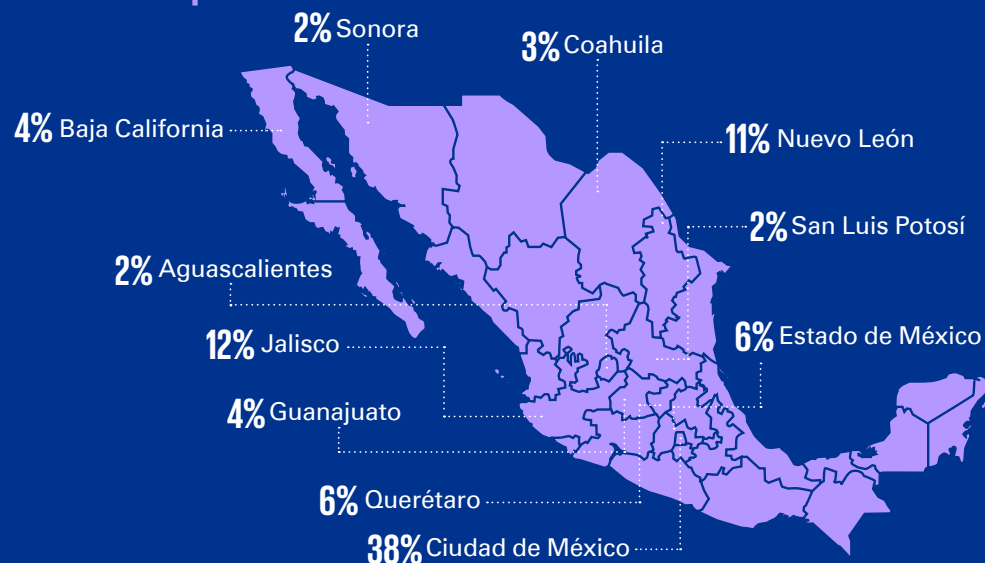
Lo anterior permite concluir que se ha reforzado la importancia del capital humano como uno de los principales pilares dentro de la estrategia de negocio, trabajando en el perfeccionamiento de la cultura de talento para generar un sentido de pertenencia que, además, permita lograr los objetivos colectivos que la empresa ha determinado. Cabe destacar que no se contempla únicamente la salud física, sino también la emocional.

Finalmente, el que se prioricen los temas sociales resulta positivo para México, donde se presenta un rezago importante en cuanto a temas de derechos humanos, impactos en comunidades desplazadas, etcétera. Para trabajar en ellos, las compañías deberán establecer políticas y estrategias claras que permitan superar esta brecha, así como otras relacionadas con la diversidad, equidad e inclusión (DEI), los impactos a la sociedad y la propuesta de valor para colaboradores.



# Metodología

## Ubicación de la empresa



### Con 1% cada uno:

Chihuahua  
Morelos  
Puebla  
Quintana Roo  
Sinaloa  
Veracruz  
Yucatán

Se encuentra fuera de la República Mexicana  
2%

## Género



Masculino

82%



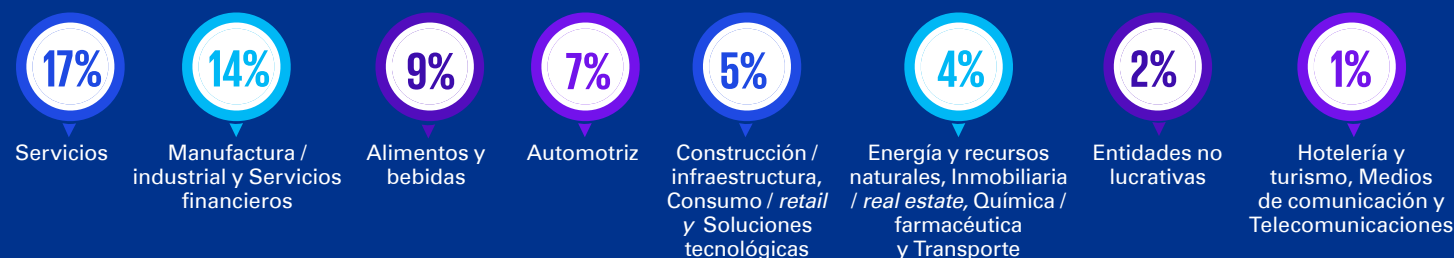
Femenino

18%

## Nivel del participante



## Sector al que pertenece la organización



## Importe de ventas anuales en millones de pesos



# Conclusiones

No cabe duda de que 2024 será un año caracterizado por la convergencia de múltiples factores, y que las empresas que mejor se adapten a las disrupciones y cambios en su entorno serán las que, sin importar el crecimiento económico, la inflación y los ajustes en la administración a nivel federal y estatal, lograrán mantenerse relevantes y valiosas para sus clientes, capital humano, inversionistas y otros grupos de interés.

Para lograrlo, deberán revisar sus planes de gestión de talento, innovación y administración integral de riesgos. En específico, tendrán que desarrollar esquemas que promuevan una cultura organizacional apegada a los objetivos del negocio, que considere la implementación de nuevas tecnologías para minimizar los procesos manuales. Al mismo tiempo, será responsabilidad de la Alta Dirección ponderar los retos y beneficios derivados de la implementación del teletrabajo, a fin de ajustar la propuesta de valor para el talento, sin que esta afecte su productividad.

Por otro lado, proteger la información y garantizar la seguridad de los datos, así como atender oportunamente los temas ASG, son acciones que determinarán el nivel de confianza de las diferentes partes interesadas.

En este sentido, incorporar tecnologías que posibiliten la detección oportuna de riesgos para gestionarlos de manera segura debe formar parte de los planes de innovación y transformación digital, pero también debe integrarse en la propuesta de valor para el personal, el cual actualmente prefiere ser contratado en empresas que se destacan como responsables con el medioambiente y la sociedad.

En 2024, las organizaciones en México están viviendo un momento único que, pese a las dificultades, les ofrece la oportunidad de ajustar sus procesos para atraer y retener clientes de manera más innovadora y eficiente, al mismo tiempo que benefician a sus colaboradores y atienden cuestiones que les ayudan a incrementar su capacidad instalada, considerando nuevas opciones de inversión, como el aprovechamiento del *nearshoring* y la creación de nuevos productos y servicios para propiciar el crecimiento.





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.