



Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022

Resiliencia ante la incertidumbre





Contenido

03 Prólogo

04 Resumen ejecutivo

06 Ambiente de negocios

15 Estrategia empresarial

25 Innovación y transformación

33 Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

40 Metodología

42 Conclusiones

Prólogo

En 2022, la comunidad empresarial muestra un sentido de optimismo renovado y ofrece un mensaje que invita a buscar la resiliencia en las operaciones para retomar la senda del crecimiento en épocas de cambios continuos. Ante ello, en KPMG nos hemos dado a la tarea de conocer de primera mano sus prioridades en la encuesta nacional que llevamos a cabo cada año, con el objetivo de identificar las medidas con las cuales la Alta Dirección fortalecerá los modelos de negocio surgidos a raíz de la pandemia en un proceso de evolución constante que no hará otra cosa sino acelerarse a corto y mediano plazo.

La 17.ª edición de *Perspectivas de la Alta Dirección en México* reúne los puntos de vista de 1,383 participantes que, en su mayoría, ocupan cargos como la Presidencia de la organización, direcciones, vicepresidencias o funciones en algún comité o en el Consejo de Administración. Las respuestas fueron recopiladas entre octubre y noviembre de 2021.

No cabe duda de que la crisis generada por el surgimiento de COVID-19 colocó el concepto de incertidumbre en el centro de la discusión, tanto en empresas grandes como en proyectos emprendedores, pues la duración de la pandemia, sus efectos sobre la economía e, incluso, la propia viabilidad de los modelos de negocio previamente existentes eran todavía una incógnita.

Si bien hablamos de incertidumbre a escala global, cada nación tiene sus particularidades. En el caso de nuestro país, la encuesta comienza a mostrar un mensaje de resiliencia ante los cambios continuos, lo cual se está reflejando en cierto nivel de optimismo. Sin embargo, la confianza que muestran los resultados del presente

estudio se mantendrá en la medida en que se cumplan las perspectivas de crecimiento económico pronosticadas por los especialistas, así como los efectos que sigan generando nuevas olas de contagio y variantes, por mencionar un par de factores que pueden incidir en el desempeño de la economía y las empresas.

Agradecemos la participación de las tomadoras y tomadores de decisiones que lideran empresas en México, quienes han compartido su opinión sobre los puntos clave que identifican en el ambiente de negocios; sobre las acciones estratégicas que implementará su compañía a lo largo de este año; sobre la relevancia que tienen la innovación y la transformación digital para mantener el ritmo de cambio acelerado que hoy vivimos, así como sobre la gestión adecuada de las diferentes amenazas que han surgido en el panorama, entre las que destacan la necesidad de contar con el mejor talento y la obligación de garantizar su bienestar físico y emocional.

Le invitamos a ser parte un año más de esta iniciativa, revisando y compartiendo nuestro análisis con sus equipos de trabajo; es información de valor que será un punto de reflexión para sus planes a futuro. Asimismo, las y los profesionales de KPMG en México estamos preparados para asesorarlo en su toma de decisiones poniendo como base la información incluida en este estudio, así como la profunda experiencia que nos han brindado 75 años de trayectoria apoyando a organizaciones de todos los sectores de la economía.

Atentamente,

KPMG en México



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

Resumen ejecutivo



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



Los dos últimos años se han caracterizado por la incertidumbre generada por COVID-19; sin embargo, los resultados que este año nos entrega la edición 2022 de *Perspectivas de la Alta Dirección en México* muestran que la comunidad empresarial está lista para alcanzar el nivel de resiliencia necesario para hacer frente a los retos que la realidad actual impone.

Solo mediante la innovación y la capacidad de adaptación la Alta Dirección podrá fortalecer a las organizaciones para retomar la senda del crecimiento a partir de 2022.

Ambiente de negocios



77% espera que se incrementen las ventas de su empresa durante el primer semestre de 2022.



En el segundo semestre del año, la proporción que confía en que las ventas aumentarán se eleva a **86%**.

64% menciona que asegurar la confianza de los inversionistas para apuntalar el crecimiento económico es el reto principal para México en 2022.



28% espera regresar a los planes de inversión que tenía antes de la pandemia hasta 2023.

Estrategia empresarial



Principales acciones para incrementar la resiliencia del negocio:

- Centrarse en la experiencia del cliente
- Invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas
- Generar nuevos flujos de ingresos



58% empleó alguna estrategia de financiamiento ante los efectos de la pandemia, principalmente para:

- Mantener la operación
- Incrementar la capacidad operativa (CAPEX)
- Pagar a proveedores, capital de trabajo o créditos bancarios e intereses

Innovación y transformación



Las estrategias de innovación se utilizan para:

- Asegurar la permanencia del negocio
- Incrementar las ventas y productividad
- Mejorar la experiencia del cliente



Foco del horizonte o segmento de innovación en 2022:

- **35%** concentrará la inversión en el desarrollo de mejoras al portafolio de productos o servicios existentes
- **29%** focalizará recursos en la creación de negocios para atender nuevos mercados y clientes
- **24%** invertirá para expandirse en nuevos segmentos de clientes, mejorando el portafolio actual de productos o servicios



Principal habilitador de éxito de la transformación digital:

- Apoyo por parte del liderazgo de la empresa (Consejo de Administración, CEO, Alta Dirección, líderes de área, entre otros)

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio



En busca de resiliencia, **38%** de las empresas han reforzado su programa de gestión de riesgos.



En 2022, los riesgos de negocio que podrían ocasionar impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia son:

- Atracción y retención de talento
- Ciberataques
- Falta de innovación en la oferta de productos o servicios



El objetivo más importante del cumplimiento regulatorio:

- Proteger la reputación de la organización



Prólogo

Resumen
ejecutivo

**Ambiente
de negocios**

Estrategia
empresarial

Innovación y
transformación

Gestión de riesgos
y cumplimiento
regulatorio

Metodología

Conclusiones

Ambiente de negocios



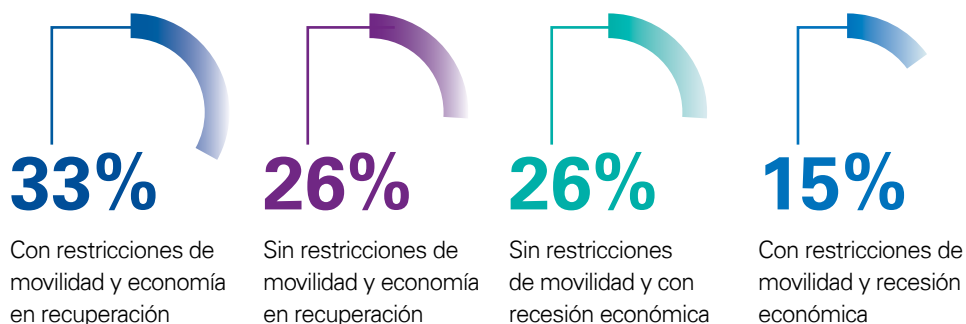
Recuperación económica: visión de optimismo

Realizando un contraste con 2021, cuando solo 36% de la Alta Dirección en México preveía una recuperación de la economía de cara a los 12 meses siguientes, es claro que para 2022 el optimismo se ha renovado.

Este año, las empresas comienzan a vislumbrar un camino a la recuperación en un momento crítico en la historia de la humanidad. Aunque todavía no es posible determinar cuándo se alcanzarán las variables económicas previas a la pandemia, 59% de la muestra ve la recuperación económica como una posibilidad real.

Por otro lado, reconocen que es necesario encontrar formas innovadoras para crecer, aprendiendo a coexistir con el cambio constante y los efectos de la pandemia, pues, a pesar de que seis de cada diez organizaciones esperan un repunte económico, la mitad (48%) prevé que siga habiendo distintos tipos de restricciones a la movilidad.

¿Qué enunciado se apega más a la relación entre situación económica y sanitaria que enfrentará México en 2022?



De la incertidumbre hacia la resiliencia

Transitar de un contexto de incertidumbre hacia uno en el cual el optimismo vuelve a ser parte de la conversación de negocios no ha modificado la perspectiva de la Alta Dirección en cuanto a los principales retos que encara México en 2022: la respuesta con mayor recurrencia en este rubro es que nuestro país debe asegurar la confianza de los inversionistas para apuntalar el crecimiento económico (64%).

¿Cuáles serán los principales retos que enfrentará México en 2022?



Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.



El optimismo por parte del sector empresarial se basa en distintos aspectos básicos en el entorno de negocios, desde el ambiente económico hasta el comportamiento de los mercados, las instituciones y los organismos políticos. En este sentido, contar con instituciones sólidas y reguladores autónomos es el segundo reto más importante que identifica la Alta Dirección para nuestro país en 2022, con 55%.

Lo anterior se traduce en la necesidad de establecer las bases adecuadas para que las inversiones se den de forma sostenida; sin embargo, si en 2021 todo giraba alrededor de la incertidumbre, en 2022 vemos que la resiliencia es la nueva realidad de los negocios. Con base en ella los negocios se preparan para afrontar desafíos como la liquidez o el financiamiento que les permitan crecer en los próximos meses.

En este sentido, de enero a septiembre de 2021, la cifra preliminar de inversión extranjera directa (IED) fue 5.7% mayor a la alcanzada en el mismo periodo de 2020, llegando a los USD 24,831.7 millones. De esta cantidad, 38.4% son nuevas inversiones; los sectores con mayor inversión son manufactura (45%) y minería (14%), y los principales países de origen de tales recursos son Estados Unidos (49.6%) y España (10.7%).¹

Por otro lado, la inversión fija bruta (que representa los gastos realizados en construcción, así como en maquinaria y equipo de origen nacional e importado) creció en octubre de 2021 7.6% a tasa anual y se mantuvo sin cambios en términos reales con respecto al mes inmediato anterior, de acuerdo con las cifras desestacionalizadas más actualizadas disponibles.²

¹ “Comunicado Núm. 074. México capta 24,831.7 millones de dólares de IED en los primeros nueve meses de 2021,” Secretaría de Economía.

² “Indicador mensual de la inversión fija bruta octubre de 2021,” Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Los cambios en la regulación y los contratiempos en las cadenas de valor son elementos adicionales que también inciden en el apetito por invertir. Sin duda, un suministro estable de componentes para la industria de manufactura o un marco legal estable, que no muestre vaivenes repentinos, dan mayores incentivos al flujo de nuevos recursos.

Por otro lado, al 31 de diciembre de 2021 se tenían registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) 20.6 millones de puestos de trabajo, cifra ligeramente superior a la registrada el 31 de marzo de 2020 (20.4 millones),³ cuando inició la crisis sanitaria en México. Por ello, adaptar el capital humano que se reincorpora a la fuerza laboral en la realidad actual es otro de los retos que identifica la Alta Dirección (43%) para el presente año.

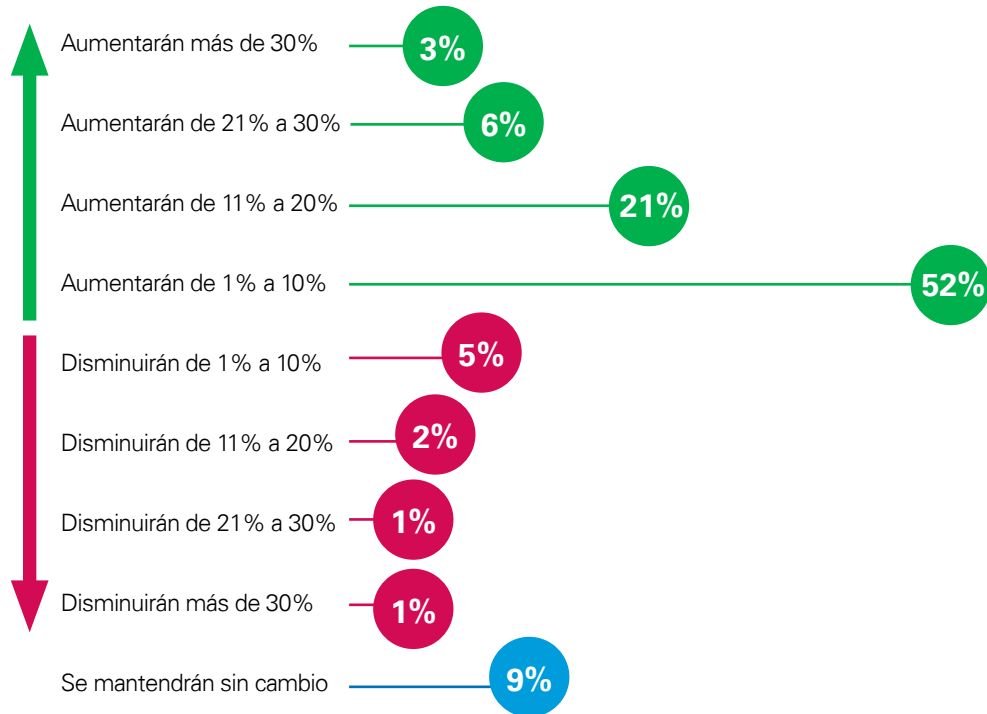
Ante la posible recuperación de puestos de trabajo, las entidades deben preguntarse qué herramientas o capacitación requiere el talento para reincorporarse a la fuerza productiva, dado que las habilidades o capacidades con las que contaba antes de la pandemia han cambiado dramáticamente a raíz de la digitalización, la innovación y la transformación digital derivadas de esta.

³ Comunicados 188/2020 y 009/2022, Instituto Mexicano del Seguro Social.

Crecimiento en ventas de los sectores más optimistas

Una parte importante de la muestra (82%) considera que el sector donde opera tendrá mayores ventas durante 2022, lo cual muestra un sentido de optimismo. Sin embargo, llama la atención que tres de cada diez esperan que este crecimiento pueda alcanzar hasta dos dígitos.

En contraste con 2021, ¿cómo se comportarán las ventas en su sector en 2022?

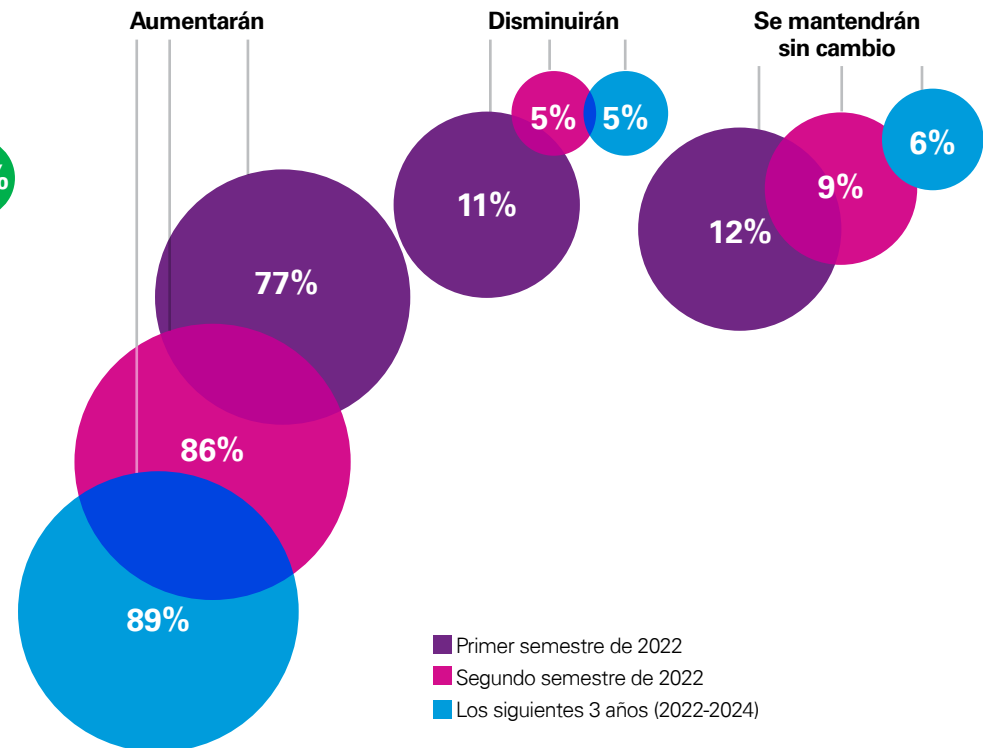


Entre otros factores, para comprender este fenómeno es necesario analizar la realidad particular de cada industria. Por ejemplo, uno de los sectores donde existe un alto índice de optimismo es el de servicios financieros, en el cual 86% prevé que aumenten los ingresos más de dos dígitos.

En un acercamiento empresa por empresa, los directivos aprecian un arranque de 2022 con mayor energía, previendo en lo general cifras

positivas para las transacciones de su compañía en el primer semestre del presente año (77%). Además, el 11% que espera una disminución de las ventas en ese mismo lapso se reduce a 5% a partir del periodo julio-diciembre de 2022. Asimismo, en los siguientes tres años (de 2022 a 2024), 89% de la muestra espera que las ventas de su empresa se eleven y solo 5% espera que disminuyan.

¿Qué comportamiento tendrán las ventas de su empresa en los siguientes periodos?



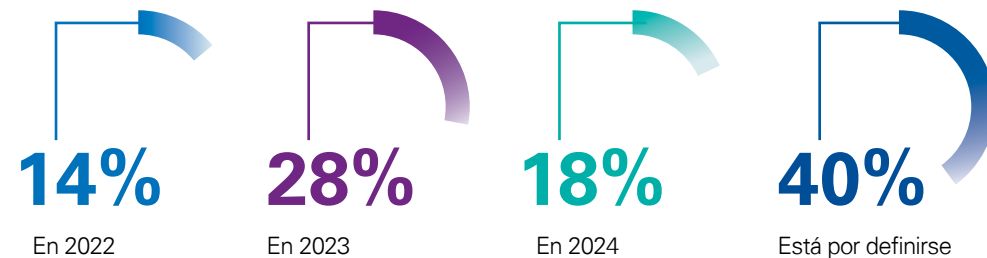
De acuerdo con la encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado de diciembre de 2021, publicada por el Banco de México, el crecimiento del producto interno bruto (PIB) para 2021 presenta una mediana de 5.6% y para 2022 se estima en 2.77%.

Inversiones, política monetaria y paquete económico

2021 fue un año de mucha precaución para las empresas; se tenía baja confianza en lograr una recuperación económica, en parte debido a las políticas fiscales y monetarias implementadas, pero principalmente por la incertidumbre que el confinamiento provocó a causa de la pandemia.

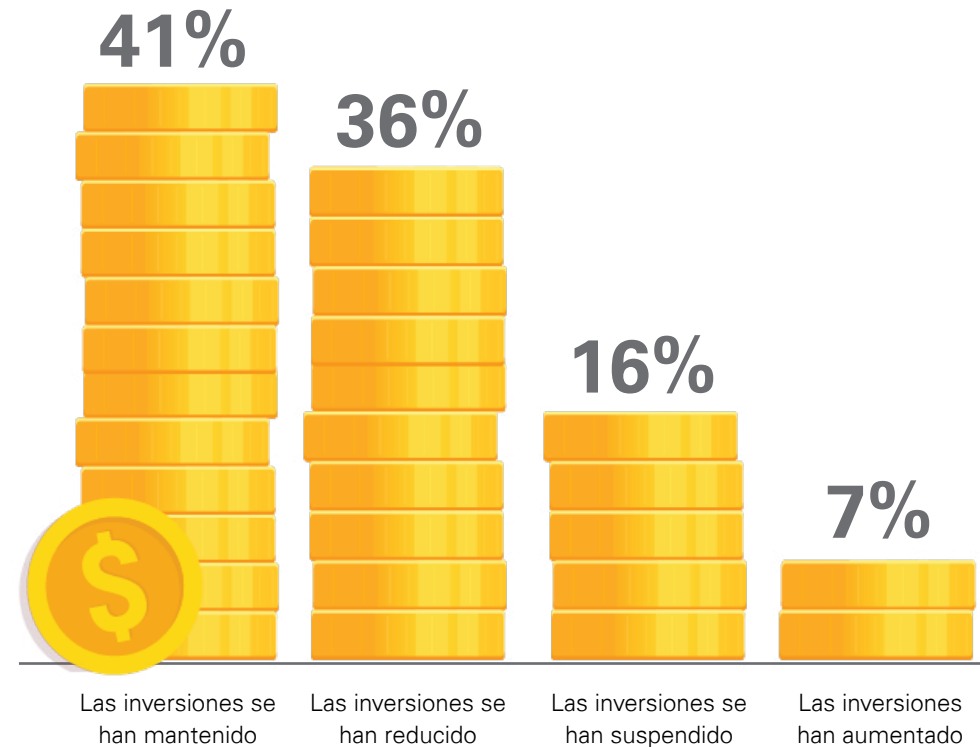
Ante tal complejidad de factores, decidir cuándo es el momento adecuado para retomar el ritmo que se tenía antes de que comenzara la crisis sanitaria implica un análisis a corto, mediano y largo plazo. Actualmente, cuatro de cada diez organizaciones (40%) aún están por definir cuándo volverán a los planes de inversión que tenían a inicios de 2020, una cifra que demuestra reservas ante un panorama poco claro para la toma de decisiones.

¿En qué año espera regresar a los planes de inversión que tenía a inicios de 2020?



Para este año, si bien la previsión podría considerarse más optimista, aún se observa cautela por parte de las empresas para retomar los planes de inversión previos a la pandemia. A partir de las políticas fiscales y monetarias actuales, 41% de la encuesta destaca que sus planes se han mantenido, pero 52% señala una reducción o suspensión de dichas inversiones.

¿Cómo han afectado las medidas de política monetaria y fiscal sus decisiones de inversión?





Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

Lo anterior indica que, aunque la confianza en la recuperación económica se ha reforzado con respecto al ejercicio anterior, aún queda un largo trecho para volver a los planes previos a COVID-19. En este punto, es inevitable preguntarse: ¿qué aspectos deberían considerar la política monetaria y el paquete económico para incentivar las inversiones?

En su anuncio de política monetaria más reciente, el Banco de México dio a conocer que su Junta de Gobierno había decidido incrementar en 50 puntos base el objetivo para la tasa de interés interbancaria a un día, llegando a un nivel de 5.5%, aplicable a partir del 17 de diciembre de 2021.⁴

En este sentido, pareciera que la tendencia de reducción de tasas de referencia ha concluido y se observa un empuje alcista. La Alta Dirección en México no encuentra todavía condiciones atractivas con respecto a la política monetaria, pues, como decíamos, solo cuatro de

cada diez organizaciones han mantenido sus inversiones ante las actuales políticas monetaria y fiscal, y menos de una de cada diez (7%) las ha incrementado.

Aunque la confianza en la recuperación económica se ha reforzado con respecto al ejercicio anterior, aún queda un largo trecho para volver a los planes previos a COVID-19

⁴ “Anuncio de política monetaria. 16 de diciembre de 2021,” Banco de México.





Probablemente, las perspectivas positivas con respecto a la recuperación en lo general se deben más a la recuperación en forma de V que ha tenido la economía en México y Estados Unidos, que al apoyo que siente la Alta Dirección en materia monetaria y fiscal: si bien “durante 2020, el PIB oportuno se redujo (-)8.5% respecto a 2019, con datos desestacionalizados”,⁵ “durante los primeros nueve meses de 2021 [...] aumentó 6.4% respecto a igual periodo del año pasado” también con datos desestacionalizados.⁶

Asimismo, la Oficina de Análisis Económico del Departamento de Comercio de Estados Unidos informó de un crecimiento en el PIB real de ese país a una tasa anual de 2% en el tercer trimestre de 2021, en su estimación más actualizada.⁷

Por otra parte, el paquete económico en México para 2022 está introduciendo nuevas limitantes a las deducciones y a las propias inversiones, mayores reglas para el combate a la corrupción, entre otros rubros. Lo anterior difiere de las prioridades que señala la Alta Dirección en este aspecto, entre las que destaca proponer mayores incentivos fiscales (37%) y atender el tema de la seguridad jurídica y combatir la corrupción (38%), prioridades que ya eran señaladas en 2021.

⁵ “Estimación oportuna del producto interno bruto en México, cifras durante el cuarto trimestre de 2020”; Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

⁶ “Estimación oportuna del producto interno bruto en México, cifras durante el tercer trimestre de 2021”; Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

⁷ “Gross Domestic Product, Third Quarter 2021 (Advanced Estimate);” Bureau of Economic Analysis. U.S. Department of Commerce.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

¿Cuál debería ser la prioridad del paquete económico 2022?



Atender el tema de seguridad y combatir la corrupción

38%



Proponer mayores incentivos fiscales para empresas

37%



Incrementar la base de contribuyentes

16%



Combatir la defraudación y evasión fiscal

6%



Mejorar los procesos de fiscalización y auditoría

3%

Una política fiscal que brindara más respaldo a la competitividad de las empresas en el país tendría que fortalecer, por lo menos, los siguientes tres puntos, de acuerdo con la Alta Dirección:

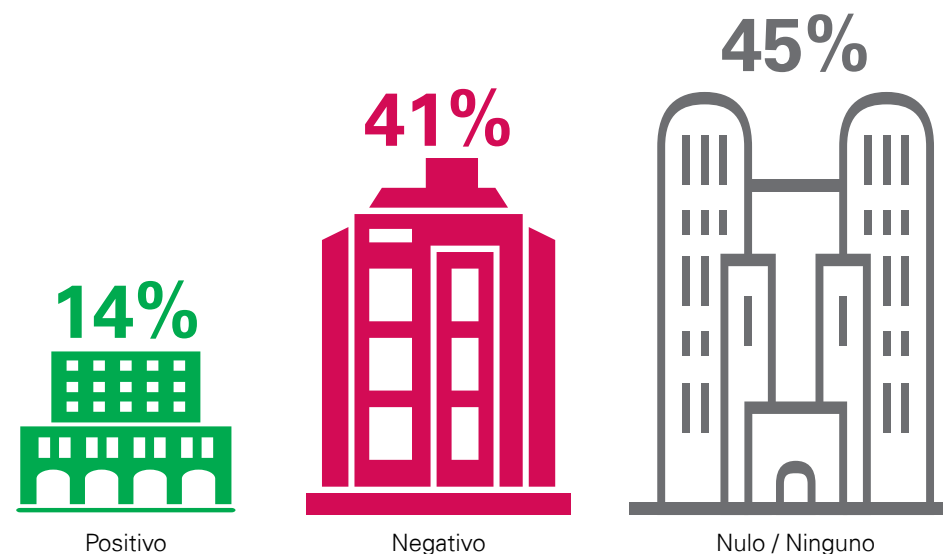
- 1 Incentivos fiscales que permitan a las industrias más afectadas por la pandemia (por ejemplo, turismo, aviación y hotelería) lograr una recuperación acelerada en un menor tiempo, cobrando plena conciencia de los efectos negativos que la crisis sanitaria trajo consigo para estos sectores de la economía
- 2 Promoción altamente efectiva de la inversión a mediano y largo plazo mediante la seguridad que da la certeza jurídica para los negocios, alejándose de cambios inesperados, pues estos propician desconfianza y falta de apetito por parte de los inversionistas
- 3 Recaudación de impuestos indirectos, incrementando u homologando las tasas del comercio digital y disminuyendo el impuesto sobre la renta (ISR), que es más complicado de revisar y determinar que el IVA, lo que a su vez complica su recaudación

El impacto de la reforma laboral

Hablar de recaudación y condiciones laborales nos refiere inevitablemente a la reforma promulgada recientemente para regular la subcontratación (o *outsourcing*). Esta ha traído consigo importantes cambios en la forma de hacer negocios en México en todas las industrias, convirtiéndose en otro factor de impacto para las decisiones de inversión en cuanto a política fiscal.

No obstante, más allá de las consecuencias económicas que las empresas puedan estar enfrentando por su implementación, la reforma puede impactar directamente en la capacidad de brindar productos o servicios en tiempo y forma. Por ello, cuatro de cada diez organizaciones consideran que la repercusión operativa de la reforma ha sido negativa (41%).

En su empresa, el impacto operativo de la reforma a la subcontratación ha sido...



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



¿Cuál es el objetivo de una reforma como esta? Algunas explicaciones incluyen el combatir la defraudación fiscal, la evasión de impuestos y las operaciones inexistentes, flagelos que repercuten en la competitividad de los contribuyentes que operan en estricto cumplimiento de las disposiciones legales.

Por ello, es un paso correcto hacia fortalecer la regulación del sistema tributario y cerrar la brecha que existe en recaudación con respecto al PIB, una de las limitaciones históricas de nuestro país en comparación con otras naciones.

Además, es un hecho a destacar que para 76% la adopción de los cambios en temas laborales ha implicado acciones de mediana dificultad (contando con el apoyo de asesores externos) o incluso ha sido sencilla de implementar (generando únicamente costos internos).

La adopción de los cambios que ha implicado la reforma a la subcontratación ha sido...

Cambios logísticos o de proveedores



Reestructura corporativa



Temas laborales corporativa



- Sencilla, generando costos internos
- De mediana dificultad, implicando análisis internos y el apoyo de asesores
- Complicada, generando costos elevados y cambio de procesos

Salvaguardar los derechos laborales es deber de cualquier sociedad; sin embargo, la afectación operativa que puedan tener las industrias de nuestra economía debido a la implementación de esta reforma es un tema para evaluar, en el cual habrá de ponderarse la competitividad internacional de México en cuanto a costos para las inversiones.

¿Por qué hacer una reforma a la subcontratación? Algunas explicaciones incluyen el combatir la defraudación fiscal, la evasión de impuestos y las operaciones inexistentes, flagelos que repercuten en la competitividad de los contribuyentes que operan en estricto cumplimiento de las disposiciones legales



Prólogo

Resumen
ejecutivo

Ambiente
de negocios

**Estrategia
empresarial**

Innovación y
transformación

Gestión de riesgos
y cumplimiento
regulatorio

Metodología

Conclusiones



Estrategia empresarial



Gestionar al talento ante la disrupción constante

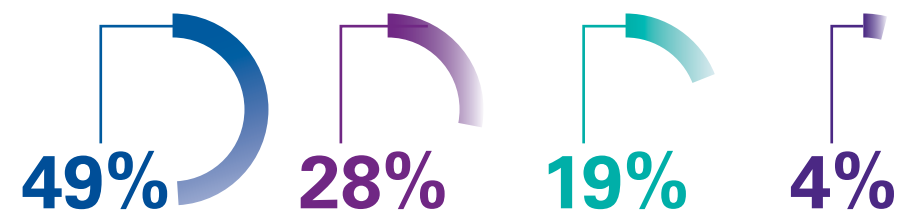
Las organizaciones se han visto obligadas a operar en una realidad marcada por el surgimiento de COVID-19, lo que ha ocasionado la desaparición de paradigmas vigentes antes de la pandemia. Ante ello, la estrategia empresarial debe concentrarse en encontrar la manera de crecer en una realidad no solo nueva, sino además cambiante.

Si bien las empresas pudieron adaptarse a sucesos abruptos generados por el coronavirus, asimismo deben mantenerse abiertas a la transformación permanente de los modelos operativos y de negocio, pues la manera de gestionar las compañías se basa cada vez más en herramientas digitales y, probablemente, esto siga profundizando la utilización de esquemas a distancia o híbridos altamente disruptivos e innovadores.

Por otro lado, aunque es minoritario el segmento de empresas cuya totalidad de trabajadores operará a distancia este año (4%), tres de cada diez organizaciones (28%) consideran que seguirán realizando sus actividades a distancia.

No obstante, a pesar de las variantes del virus que han surgido, las cuales han comprometido el regreso a la normalidad a lo largo de los últimos meses, es claro que la presencia física es fundamental para ciertos sectores; tal es el caso de 49% de la muestra, que señala que en 2022 la mayoría de los colaboradores estarán en las instalaciones de la empresa.

¿Qué esquema de gestión de talento tendrá en 2022?



La mayoría de los colaboradores estarán en las instalaciones de la empresa

La mayoría de los colaboradores seguirán trabajando a distancia

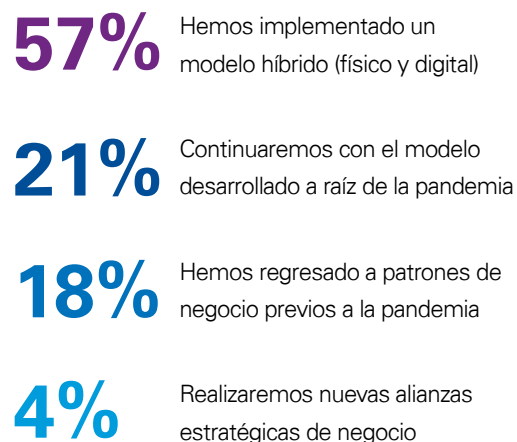
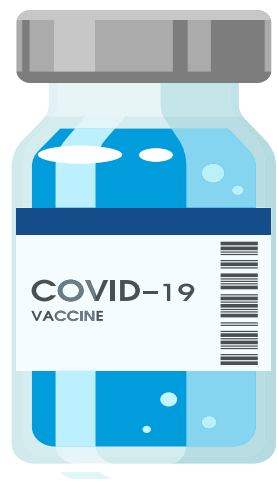
Mantendremos el modelo tradicional: 100% presencial

100% de los colaboradores seguirán trabajando a distancia

Es claro que durante 2021 los esquemas de teletrabajo fueron la norma para garantizar el bienestar físico de la fuerza laboral y en 2022, a pesar de la vacunación, se observa que modalidades que incluyen el trabajo a distancia seguirán siendo una constante, ya que seis de cada diez organizaciones han implementado modelos híbridos (57%), combinando la presencia física en las instalaciones de trabajo y la interacción a distancia gracias a las herramientas digitales.

En el mismo sentido, dos de cada diez (21%) seguirán utilizando el modelo desarrollado a partir de las condiciones que impuso el COVID-19. Sumando los modelos que combinan ambas modalidades, vemos un porcentaje mayoritario de 78% que identifica una nueva realidad del trabajo, que se basará en el trabajo a distancia, ya sea parcial o totalmente.

¿El avance de la vacunación ha cambiado el modelo operativo de su empresa ?



El cambio de cultura como oportunidad

La segmentación de la plantilla, entre aquellas personas que no pueden ejecutar sus actividades bajo esquemas virtuales y aquellas que sí, genera retos particulares en términos de gestión de talento; tal es el caso en las industrias de manufactura, construcción, servicios, entre otras.

¿Cómo gestionar al personal para que no se genere una polarización entre quienes sí pueden trabajar a distancia y quienes no, entre las personas para quienes un esquema de teletrabajo resulta más productivo y quienes necesitan el espacio físico específico para realizar sus labores? Un primer paso podría ser definir políticas claras para trabajar bajo las nuevas condiciones que impone una realidad híbrida.

A inicios de la pandemia, la facilidad que brindaba el trabajo en casa representó, sobre todo, beneficios intangibles para los trabajadores, que pudieron destinar el tiempo que ocupaban en los traslados cotidianos

para realizar actividades profesionales o personales; sin embargo, conforme avanzó 2021, surgieron voces que señalaron la necesidad de retomar condiciones más parecidas a las que se vivían a inicios de 2020.

Siguiendo un comportamiento de péndulo, los siguientes meses se convertirán en un periodo de adaptación para empresas y personas, en el cual debemos encontrar el balance adecuado entre seguir trabajando a distancia o presencialmente, pues el trato directo también es una condición fundamental para la integración de las compañías.

En este sentido, la pertenencia que la plantilla siente con respecto a la organización puede verse reducida por una falta de interacción presencial en términos de atracción, desarrollo y retención del talento. Sin embargo, el desafío de este tipo de paradigmas también constituye una oportunidad, tal como señala 84% de la muestra, para el cual adaptar la cultura organizacional a la disrupción constante es una oportunidad antes que una amenaza.

La segmentación de la plantilla, entre aquellas personas que no pueden ejecutar sus actividades bajo esquemas virtuales y aquellas que sí, genera retos particulares en términos de gestión de talento



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

¿Percibe los siguientes aspectos como una oportunidad o como una amenaza para su organización?

Adaptar la cultura organizacional a la disrupción constante



Adaptar la infraestructura (espacio, mobiliario, TI)



Garantizar la salud de los colaboradores



Incorporar diversas generaciones a la fuerza laboral



Maximizar los beneficios para el personal



Modificar la estructura organizacional para atender la nueva realidad del trabajo



■ Oportunidad ■ Amenaza ■ Indiferente

La disrupción constante ya era parte integral de la Cuarta Revolución Industrial, que en sí misma implica cambios radicales en la forma de hacer negocios en lapsos cada vez más cortos. Estos cambios disruptivos, en definitiva, se aceleraron exponencialmente por el COVID-19.

Si en el pasado la innovación y los cambios tecnológicos empleados en el consumo y venta de bienes tenían como horizonte de aplicación diez o quince años, actualmente siete de cada diez organizaciones (68%) prevén que los productos y servicios que ofrecen cambien significativamente

durante los próximos tres años, y hasta ocho de cada diez (82%) consideran que también se transformará la manera en que ponen dichos bienes a disposición del consumidor.⁸

Ante ello, la cultura organizacional basada en adaptarse a la disrupción debe ser la regla en toda empresa que busque ser líder en su sector. Esta concepción conduce al reconocimiento de que los cambios permiten diferenciarse de la competencia y generar una cultura de innovación que identifica oportunidades de manera oportuna. Mención especial tienen las organizaciones 100% digitales desde la concepción de su modelo de negocio (denominadas nativas digitales), como las *fintech*, las *insurtech*, las dedicadas al comercio digital, entre otras.

La disrupción constante ya era parte integral de la Cuarta Revolución Industrial, que en sí misma implica cambios radicales en la forma de hacer negocios en lapsos cada vez más cortos. Estos cambios disruptivos, en definitiva, se aceleraron exponencialmente por el COVID-19

⁸ Panorama de la innovación en México y Centroamérica, KPMG en México, 2021.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

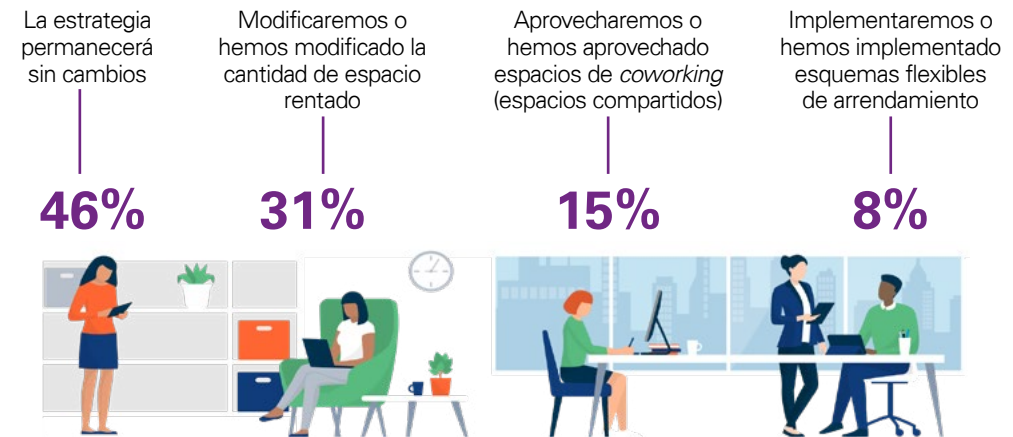


¿Adaptar o adoptar los espacios de trabajo?

El concepto de “nueva realidad” es comúnmente utilizado; sin embargo, iniciamos 2022 en un escenario más cambiante y disruptivo que novedoso. En cuanto a la estrategia inmobiliaria, parecería que la mayor parte de las empresas ya ejecutaron los cambios necesarios, pues 46% señala que esta permanecerá sin modificaciones.

En contraste, para 31% la modificación de espacio rentado sigue siendo una tendencia aplicable, para lo cual uno de los desafíos ha sido la rigidez de los contratos, basados en compromisos a mediano o largo plazo; por ello, llama la atención que buscar esquemas más flexibles sea una estrategia atractiva solo para 8% de la muestra.

¿Qué estrategia inmobiliaria ha implementado ante las nuevas realidades del trabajo?



El tema inmobiliario también exige encontrar un balance entre arrendadores y arrendatarios para que aquellas empresas que busquen modalidades más flexibles o esquemas de *coworking*, que acerquen las oficinas al domicilio de su fuerza laboral, encuentren las opciones que más se adecuen a sus necesidades específicas.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

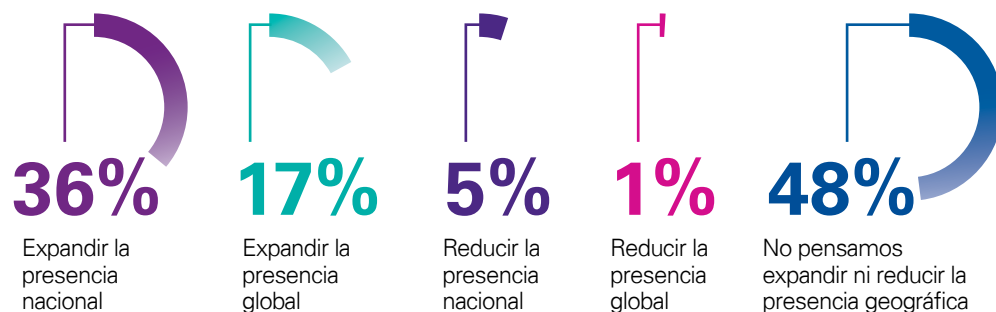
Metodología

Conclusiones

Expansión y presencia operativa

El optimismo en el crecimiento de industrias y empresas asociado al rebote de la economía es consistente con el interés de las organizaciones por expandir su negocio, ya sea local (36%) o globalmente (17%), lo cual constituye, sin duda, un mensaje positivo para la economía nacional, así como una confirmación de lo fundamental que es la relación con Estados Unidos, país que se coloca como el principal destino de la expansión internacional de la muestra.

¿La organización planea expandir o reducir su presencia geográfica en 2022?



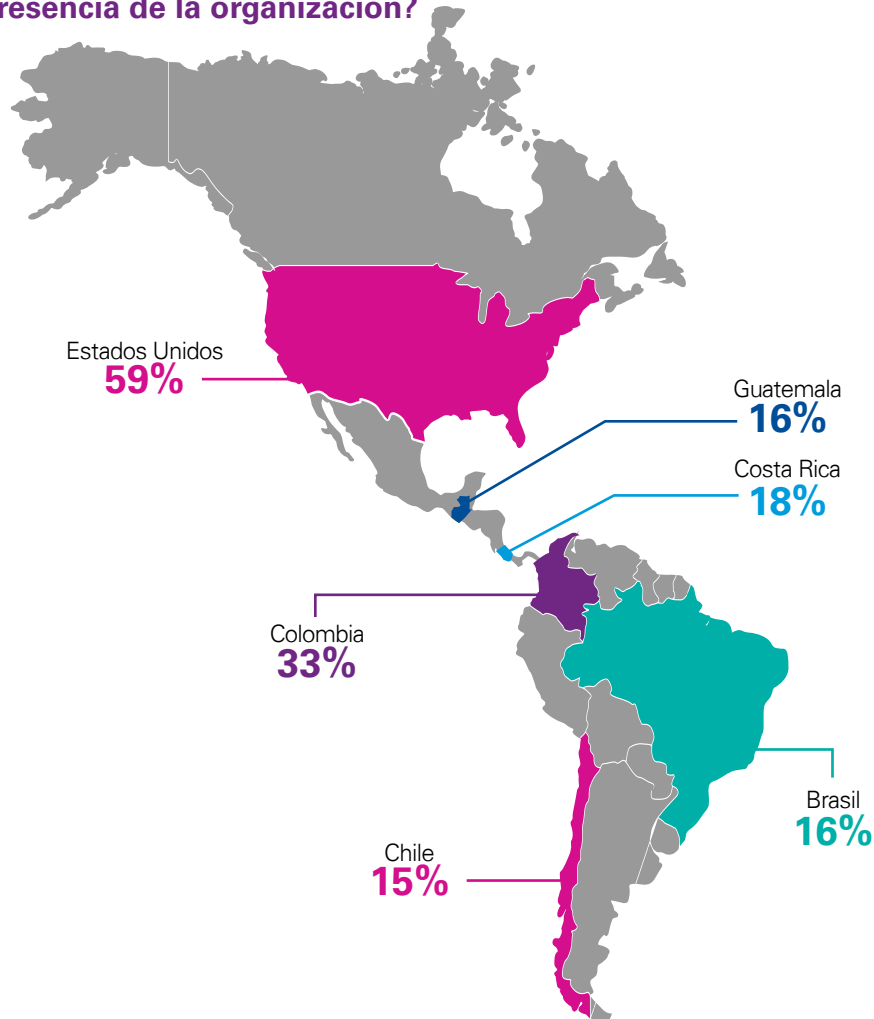
Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.





Destacan otros destinos como Colombia (que alcanza 33% de las preferencias), así como Guatemala (16%) y Costa Rica (18%). Estos son, de alguna manera, los países con economías más atractivas para la Alta Dirección. Llama la atención, por el contrario, que Brasil quede rezagada con 16%, a pesar de ser una de las economías más sólidas de América Latina.

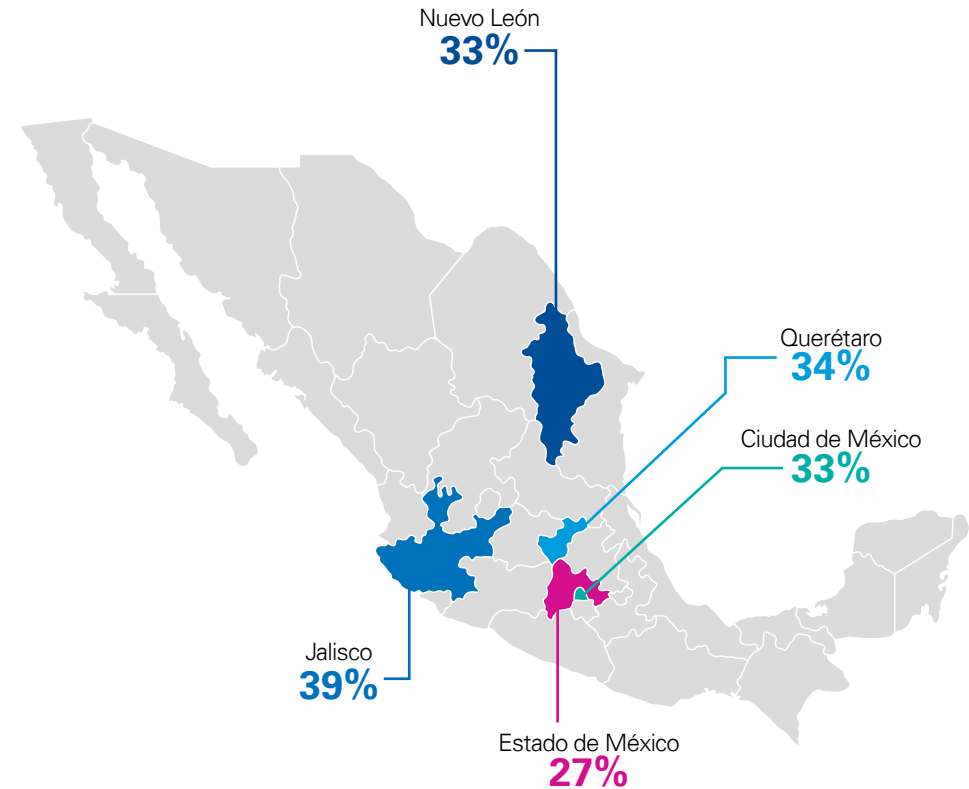
¿En qué país(es) se planea expandir o reducir la presencia de la organización?



Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

En el plano nacional, Jalisco muestra que será un foco de inversión hacia el cual las organizaciones voltean para expandir sus operaciones dentro de la República Mexicana; sin embargo, otros estados tienen atractivo importante, tales como la Ciudad de México, Nuevo León y Querétaro.

¿En qué estado(s) de la República Mexicana se planea expandir o reducir la presencia de la organización?



Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.



Encontrar los recursos para crecer

La incertidumbre que ha caracterizado los meses recientes generó dudas razonables entre la Alta Dirección con respecto a la conveniencia o no de apalancar a la empresa con financiamiento externo para realizar sus planes de expansión, pues esto las obliga a asumir compromisos en un contexto en el cual el crecimiento aún no puede tomarse como una verdad asegurada.

En este sentido, poco más de la mitad de la muestra (51%) afirma que no ha empleado financiamiento ante los efectos de la pandemia y aquellas organizaciones que han recurrido a él lo han hecho principalmente para atender temas relacionados con la propia supervivencia del negocio, como mantener las operaciones (42%), incrementar la capacidad operativa (29%) o pagar capital de trabajo (19%), y, en menor medida, para desarrollar nuevos productos o servicios (16%) o abrir nuevos canales de venta (10%).

Resulta positivo ver el interés por incrementar la capacidad operativa (conocida como CAPEX), colocándose como el segundo reactivo con más respuestas en 2022, pues la apertura de nuevas tiendas, la inversión en maquinaria u optimizar los canales de distribución son muestra de optimismo gracias a una posible recuperación de las operaciones en los siguientes meses.

Ante los efectos de la pandemia, ¿qué estrategia de financiamiento ha utilizado su empresa?



No se ha empleado financiamiento

51%



Financiamiento externo

28%



Reestructuración de la deuda

17%



Nuevas alianzas estratégicas

13%

Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

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

Mantener la operación

42%

Incrementar la capacidad operativa (CAPEX)

29%

Pagar a proveedores

19%

Pagar capital de trabajo

19%

Pagar créditos bancarios e intereses

19%

Desarrollar nuevos productos o servicios

16%

Abrir canales de venta

10%

Cumplir obligaciones fiscales

10%

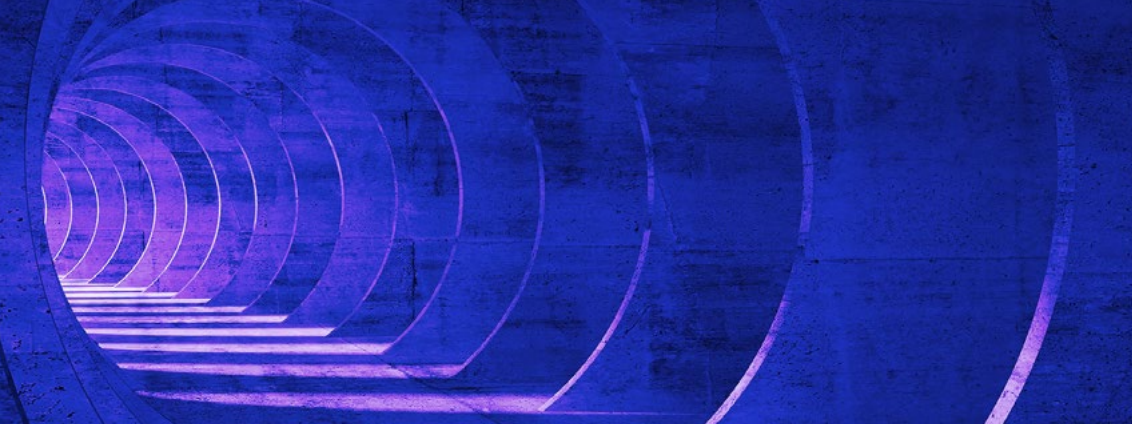
Pagar insumos y materia prima

8%

Reestructurar la cadena de valor

7%

Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.



En el plano del financiamiento corporativo, a lo largo de los años, nuestro estudio ha identificado que los mecanismos a los que recurre la Alta Dirección en México se concentran en las instituciones bancarias.

De acuerdo con cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), al 31 de octubre de 2021, la cartera de crédito del sector de banca múltiple se ubicó en MXN 5,425 miles de millones, lo cual muestra un bajo incremento de 2.3% con respecto al mes de diciembre de 2020. Asimismo, la cartera de crédito a empresas del sector se ubicó en MXN 2,590 miles de millones, lo cual muestra un movimiento nulo con respecto a diciembre de 2020. Esto es reflejo de la medida que hubo en el sector empresarial para tomar créditos nuevos.

A pesar de esto, el que 77% de la muestra declare que el mecanismo de financiamiento utilizado por su empresa fueron las instituciones financieras demuestra el papel primordial que estas siguen desempeñando para apalancar el crecimiento de las compañías.

En segundo lugar, 27% afirma que ha recurrido a la aportación de los socios de la empresa como fuente de recursos, lo cual se traduce en la confianza de que al interior de la corporación también pueden encontrarse los recursos necesarios para mantener las operaciones o incrementar la capacidad operativa, como alternativa a la contratación de un crédito bancario.

¿Cuál fue el mecanismo de financiamiento utilizado?

Instituciones financieras



Aportación de socios



Mercados de capitales



Fondos de capital



Instituciones de gobierno



Instituciones *fintech*



Crowdfunding



Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

Los fondos de capital privado, las *fintech* o el *crowdfunding* despiertan poco interés como mecanismos de financiamiento, por lo que es necesario seguir fortaleciendo la conciencia de que recurrir a fuentes alternas para obtener recursos es una oportunidad para el mercado en general. Los procedimientos en el otorgamiento de créditos y las condiciones de los mismos juegan un papel fundamental para lograr una mejor penetración de estas alternativas, pues, en la medida en que se desarrollen, surgirán instrumentos cada vez más alineados a las necesidades de las compañías.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

Por otro lado, el mercado bursátil en México tiene también un amplio potencial de crecimiento. En noviembre de 2021, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) reportaba solo 137 emisoras de acciones en su mercado de capitales, mientras la lista de emisoras de acciones y certificados de participación ordinaria de la Bolsa Institucional de Valores llega a las 144.

Si bien se tiene la concepción de que acceder a los mercados de capitales es un proceso complicado y oneroso, las organizaciones deben verlo como una oportunidad para institucionalizarse, alineando su gobierno corporativo a las disposiciones bursátiles aplicables, lo cual redundará en su reputación y un acceso a mejores condiciones de financiamiento.

Innovar y transformarse para generar experiencias únicas

Fortalecer la resiliencia de las organizaciones ante la realidad cambiante tiene como prioridad atender conceptos clave relacionados con la innovación y la transformación digital, como la implementación de soluciones tecnológicas, la generación de nuevos flujos de ingreso o la optimización de la experiencia del cliente. La pandemia puso a prueba a los negocios, forzando a muchos a modificar sus modelos operativos o incluso modelos de negocio completos. Sin lugar a duda, la innovación tomó un lugar primordial para lograr la resiliencia.

Aunque las empresas tenían identificada la relevancia de ofrecer al cliente una experiencia excelente, actualmente deben seguir evolucionando en una realidad marcada por el mejoramiento constante de productos, servicios, modelos operativos, de negocio y relaciones entre las personas para generar experiencias diferenciadoras y nuevas formas de atender las necesidades del consumidor.

Por otra parte, el cambio generacional es otro factor en la ecuación, dado que los hábitos de consumo de los *baby boomers* y la generación X fueron revolucionados por la pandemia, ocasionando el desmantelamiento de limitaciones autoimpuestas con respecto a transacciones financieras mediante aplicaciones móviles, compras en línea y distintas realidades que eran poco habituales en segmentos importantes de la población.

En este contexto, resulta lógico que centrarse en brindar al cliente una experiencia agradable sea la prioridad para mejorar la capacidad de resiliencia de la organización en 2022 para 57% de la muestra.





¿Qué estrategias serán la prioridad para mejorar la capacidad de resiliencia de la organización en 2022?



Centrarse en la experiencia del cliente

57%



Invertir y digitalizar procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas

53%



Generar nuevos flujos de ingresos

42%



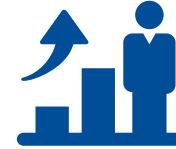
Mejorar las cadenas de valor

39%



Optimizar o invertir en nuevos modelos de negocio digitales

37%



Invertir en el desarrollo de nuevas habilidades de la fuerza laboral

36%



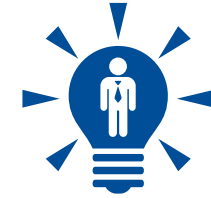
Gestionar los riesgos emergentes

23%



Definir una estrategia para gestionar los riesgos ASG

17%



Transformar la función de Finanzas

15%

Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

En un contexto de restricciones a la movilidad, la interacción física debe ir siempre en función de las expectativas del cliente, con base en las medidas de seguridad sanitaria vigentes y garantizando que la concurrencia de las personas a sucursales físicas o puntos de venta se deba al deseo de hacerlo y no a que deban trasladarse para gestionar contratiempos que no hubieran podido solucionar vía remota. Sin embargo, estas restricciones causaron cambios en hábitos del consumidor y estos esquemas continuarán, incluso sin restricciones a la movilidad.

Para lograr este tipo de experiencias, las empresas deben plantearse como meta a corto plazo incorporar la innovación al ADN organizacional, así como la transformación digital de sus modelos financieros y operativos con base en la digitalización de procesos mediante nuevas soluciones tecnológicas (53%), el mejoramiento de las cadenas de valor (39%) y la optimización de los modelos de negocio digitales (37%).



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

Innovación y transformación



Prólogo

Resumen
ejecutivo

Ambiente
de negocios

Estrategia
empresarial

Innovación y
transformación

Gestión de riesgos
y cumplimiento
regulatorio

Metodología

Conclusiones



La base del modelo de negocio

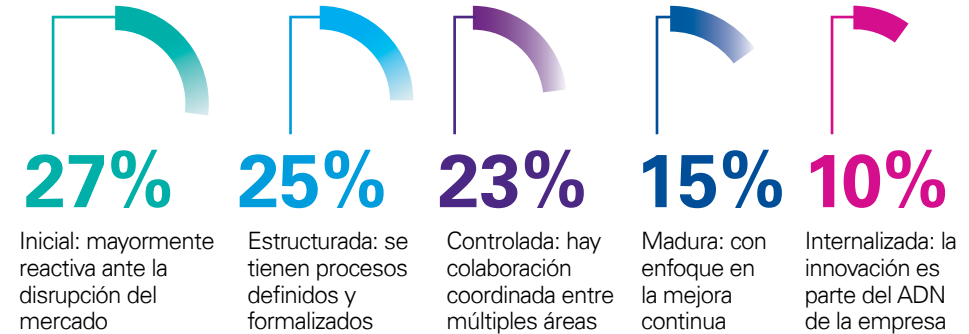
Aquellas organizaciones que fueron capaces de adaptarse con mayor rapidez a las restricciones e interrupciones que impuso la pandemia han sido las más resilientes y, por ende, las que más rápido han podido gestionar la crisis posterior.

Por otro lado, en el caso de las empresas con mayor trayectoria, una fuerte cultura de innovación y transformación digital les ha permitido adaptarse a un ambiente de disrupción, en el que destaca la aparición, desarrollo y competencia de negocios emprendedores que nacen como proyectos 100% digitales.

La necesidad de generar o fortalecer este tipo de cultura en los negocios ha ocasionado que las empresas implementen funciones o grupos dedicados exclusivamente a producir ideas y transmitir esta visión de manera corporativa. Tal es el caso de figuras como el Chief Innovation Officer, el Futurologist o el Futurist Leader; sin embargo, la innovación no puede ser tarea exclusiva de una persona o área, sino que debe ser la base del modelo de negocio para gestionar los desafíos de una realidad sumamente cambiante.

A pesar de este contexto, una cuarta parte de la muestra (27%) considera que actualmente se encuentra en una etapa inicial de madurez en términos de innovación, siendo sobre todo reactiva ante la disrupción del mercado; sumada a las organizaciones que apenas cuentan con procesos definidos y formalizados (25%), se aprecia que más de la mitad se encuentra en un estado temprano de evolución innovativa, en el que este concepto aún no forma parte del ADN del modelo de negocios.

¿Qué etapa de madurez en innovación tiene la empresa?



Impulso al más alto nivel

En este sentido, cualquier evolución del negocio debe ser impulsada por el Consejo de Administración y la Alta Dirección, sobre todo en proyectos de largo alcance, como convertir a la innovación en un componente intrínseco a la cultura de la empresa.

Si los niveles más altos de la compañía, dedicados a la definición de la estrategia y toma de decisiones, no estuvieran plenamente convencidos de la relevancia que tiene la innovación, sería sumamente complicado para ella convertirse en una entidad capaz de desarrollar productos y servicios alineados a las necesidades de un cliente en permanente cambio o generar las estrategias de atracción y retención de talento que le permitan ofrecer propuestas diferenciadoras a una fuerza laboral comprometida con realizar actividades cada vez más significativas en términos ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Por ello, 71% de la muestra identifica que el apoyo del Consejo, la Dirección General u otros liderazgos en la empresa es el principal facilitador de éxito para la transformación digital. Sin duda, las compañías de vanguardia en términos de innovación deben tener un liderazgo que reconozca el valor de evolucionar constantemente en la búsqueda de hacer las cosas de manera diferente.



¿Cuáles son los principales facilitadores de éxito de la organización en cuanto a transformación digital?

Apoyo por parte del liderazgo de la empresa (Consejo de Administración, CEO, Alta Dirección, líderes de área, entre otros)

71%

Capital humano con las capacidades y el entrenamiento necesarios para realizar la transformación

49%

Cultura empresarial de mejora continua (prueba y error)

46%

Enfoque y estrategias adecuados (métricas e incentivos)

36%

Interés de las nuevas generaciones por innovar y transformar

29%

Estructura organizacional dedicada al tema

23%

Nivel óptimo de presupuesto

17%

Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

En contraste, es necesario llamar la atención sobre quienes no ven el apoyo de este liderazgo como un factor fundamental para llevar a cabo iniciativas de innovación y transformación, pues en la actualidad estas capacidades han dejado de ser opcionales para la sostenibilidad de los negocios.

Por otro lado, la competencia por atraer y retener talento es una realidad actualmente, debido a que son las personas con las capacidades y conocimientos idóneos quienes implementarán en las organizaciones los cambios a largo plazo. De ello se deriva una clara perspectiva de la Alta Dirección: para casi el 50% de la muestra el capital humano es el principal facilitador de la transformación digital.

Innovación: beneficios en distintos rubros

Aunque para generar una cultura innovadora es imperativo invertir en la capacitación del talento, en la optimización de los procesos y en el fortalecimiento del ambiente de pruebas, contar con un nivel óptimo de presupuesto es seleccionado solo por 17% de la muestra como factor de éxito para la estrategia.

Como en cualquier proyecto, aquellos relacionados con la innovación esperan ver un retorno de la inversión lo más pronto posible. En este sentido, el retorno podría no ser visible inmediatamente, sino reflejarse en los beneficios que obtiene la empresa en diferentes rubros, como la creación de nuevos negocios y flujos de ingresos, la mejora de productos ya existentes o la expansión a nuevos mercados; elementos que se traducen en su crecimiento orgánico.

Asimismo, 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.

En el mismo sentido, la convivencia intergeneracional no hace sino enriquecer los puntos de vista para aportar soluciones resilientes en distintos contextos. Ante ello, la cultura corporativa debe enfocarse en mantener a la organización alineada con las expectativas de diversos segmentos poblacionales, dando un enfoque adecuado y estratégico a la atención de distintas generaciones tanto al interior como al exterior de la empresa.

Adaptarse a una realidad cambiante

Al destinar los recursos suficientes y brindar al talento un ambiente adecuado para impulsar nuevas maneras de operar se envía claramente el mensaje de que el liderazgo de la empresa está realmente comprometido con la innovación, pues le destina los recursos necesarios etiquetados específicamente para las iniciativas que surjan en esta materia.

Durante 2020 y 2021, en muchos casos la innovación fue un tema de supervivencia, dado que los productos y la forma de entregarlos tuvieron que transformarse para que las ventas disminuyeran lo menos posible, aprovechando canales alternos y asegurando una experiencia óptima para el cliente, pero ¿qué tan capaces son las organizaciones de seguir adaptándose a una realidad cambiante? La pandemia vino a acelerar lo que ya era un hecho: un contexto de cambios abruptos, donde la capacidad para innovar será un factor fundamental no solo para sobrevivir, sino para impulsar los negocios.

Con respecto a esta interrogante, en 35% de las respuestas el horizonte de innovación en 2022 se focalizará en mejorar el portafolio de productos o servicios existentes, pues, aunque deben buscarse nuevas formas para colocarla, las organizaciones parecen tener claro cuál es su oferta de valor.

Por otro lado, la creación de nuevos tipos de oferta, que atiendan las necesidades de mercados distintos a los que ya existen, es la prioridad para 29% de la muestra, sobre todo, porque los cambios radicales generados por la pandemia han creado oportunidades que a inicios de 2020 ni siquiera se consideraban viables.

En 2022, ¿en qué horizonte o segmento de innovación se enfocará la empresa?



La disrupción que se ha presentado en años recientes incluye la creación de sectores económicos completamente nuevos que siguen avanzando en la generación de nuevos mercados y grupos de clientes.

Esta dinámica incrementa la velocidad de obsolescencia de lo que las organizaciones ofrecen a sus grupos de interés. Por ello, es necesario que se mantengan atentas a las señales del mercado para captarlas y actuar con oportunidad, incluso con antelación, antes de ser desplazadas por el repentino surgimiento de un competidor inesperado.

La labor, entonces, es avanzar hacia la transformación de la compañía, pensando en la oferta de valor que será válida dentro de cinco años, pero que, actualmente, todavía no forma parte del portafolio que se ofrece al cliente.

En este sentido, es importante mencionar que una de cada diez organizaciones (12%), que asegura que no llevará a cabo inversiones en materia de innovación, debe analizar si dicha estrategia no debería ser revisada para poder enfrentar la realidad actual. Ante este tipo de acercamientos, hay que recordar que el avance tecnológico, científico e incluso social pueden dismantelar el posicionamiento de las marcas cuando dejan de prestar atención a las tendencias, aun en el caso de las organizaciones más consolidadas.

Probablemente, ese 12% que no llevará a cabo inversiones en innovación tampoco se vio sumamente afectado durante la pandemia; sin embargo, la resiliencia que pudo haber tenido durante esta contingencia no lo hace inmune a nuevos posibles choques derivados de distintas amenazas: cambios en el comportamiento social, riesgos tecnológicos, falta de liquidez, entre otros.

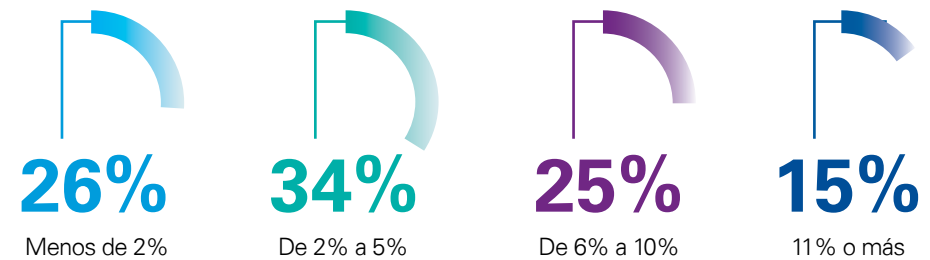
Alinear presupuesto y objetivos

En cierto sentido, la innovación podría resumirse como la capacidad de encontrar cuál es el diferenciador de la empresa ante su mercado objetivo para posteriormente generar disrupción y conseguir una ventaja sobre la competencia.

Como decíamos previamente, es necesario destinar recursos a la innovación para conseguir dicha capacidad. Establecer una cifra definitiva para determinar cuál es el monto ideal para esta materia depende de los objetivos que se plantee la empresa. Por ejemplo, en la industria

de manufactura / industrial, la mayor parte de la muestra señala que destinará a la innovación menos de 2% de los ingresos de la compañía, mientras que la principal mención se concentra en sectores como servicios financieros o servicios especializados, donde indican que destinarán entre 2% y 5%.

¿Qué porcentaje de los ingresos se destinará a innovación durante 2022?



Una organización altamente tecnológica o de productos de consumo necesita mayores inversiones en innovación, dada la rápida evolución de productos digitales y mecanismos cada vez más avanzados para la oferta y distribución de productos.

No obstante, por muy innovadora que sea, el panorama es sumamente retador para cualquier compañía, pues siempre está latente la pregunta: ¿qué va a hacer para seguir evolucionando, para seguir optimizando su oferta de valor, para mantenerse a la par o superar a la competencia?

Como veíamos en la gráfica correspondiente, la mayoría de los negocios afirman que se encuentran en un horizonte incremental en términos de innovación, focalizando sus inversiones en el desarrollo de mejoras al portafolio de servicios y productos con el que ya cuentan, en línea con el 65% que afirma que su estrategia de innovación tiene como objetivo asegurar la permanencia del negocio.

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

Asegurar la permanencia del negocio

65%

Incrementar las ventas y productividad

62%

Mejorar la experiencia del cliente

56%

Desarrollar nuevos productos o servicios

50%

Incrementar el uso de tecnología

49%

Mejorar las capacidades analíticas para la medición del desempeño del negocio

28%

Aprovechar conocimiento y fortalezas de socios estratégicos

25%

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

24%

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

24%

Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

En cuanto a la supervivencia, es necesario reflexionar sobre qué tanto la pandemia obligó a las compañías a reformular sus planes de negocio y capital humano, entre otros rubros, de manera reactiva y qué tanto continuarán transformándose de manera proactiva con base en una cultura de innovación permanente a largo plazo, que permita la creación de verdaderos ecosistemas de innovación.

De acuerdo con los resultados, incrementar las ventas y la productividad (62%), así como mejorar la experiencia del cliente (56%) también son metas relevantes para la estrategia de innovación de la empresa, pues la vigencia de los negocios depende de su capacidad de reinventarse constantemente y diferenciarse de la competencia.

En este sentido, si bien puede suceder que los productos o servicios que ofrece una compañía se hayan mantenido vigentes, los hábitos del consumidor (compra, pago, entregas, devoluciones) definitivamente se han transformado a raíz de la pandemia, por lo cual garantizarle una experiencia óptima debe ser una prioridad permanente para la Alta Dirección.

Si bien puede suceder que los productos o servicios que ofrece una compañía se hayan mantenido vigentes, los hábitos del consumidor se han transformado a raíz de la pandemia, por lo cual garantizarle una experiencia óptima debe ser una prioridad permanente para la Alta Dirección



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



El cliente: expectativas y necesidades cambiantes

Es sumamente relevante considerar que los hábitos de los clientes han cambiado, son cada día más exigentes y esperan la solución de sus pedidos o reportes con la mayor velocidad posible. Es claro que sus expectativas y necesidades seguirán cambiando independientemente de cómo evolucione la pandemia.

Para proyectar a futuro cuáles serán los cambios en el comportamiento del consumidor, las organizaciones cuentan con distintas soluciones tecnológicas para mejorar su competitividad, como el análisis de datos y la nube (que son las más conocidas), pero también el internet de las cosas o IoT, la automatización de procesos mediante robótica y el aprovechamiento de la inteligencia artificial, que cuentan con un enorme campo de crecimiento en nuestro país.

Jamás se habían producido tantos datos como los que actualmente se generan en todos los sectores. Estos pueden incluir desde la información de contacto de cada consumidor hasta sus hábitos de compra, preferencias, frecuencia, entre otros rubros. Asimismo, la tecnología para aprovechar estos datos es novedosa en sí misma, a pesar de que cada vez hay mayor conocimiento de esta materia en el mercado.

El análisis de datos (*data & analytics*) es seleccionado como la tecnología que las empresas ya están usando para mejorar su competitividad con un 80% de la muestra. En la medida en que se aproveche correctamente la información generada por las operaciones de la organización, pueden mejorarse la oferta de productos en los mercados y lugares indicados, los canales de distribución y suministro, así como diversificar los proveedores y satisfacer las expectativas del talento y del cliente con base en sus necesidades concretas, analizadas incluso en tiempo real.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



¿Qué tecnologías utiliza la empresa para mejorar su competitividad?



Análisis de datos
(data & analytics)

80%



Nube

64%



Internet de las cosas (IoT)

29%



Digital labor o RPA
(automatización robótica de procesos)

20%



Inteligencia artificial

18%



Machine learning

16%



Realidad virtual y aumentada

10%



Blockchain

6%

Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

No solo vivimos en la era de los datos, sino que se cuenta con la tecnología para aprovecharlos. La pregunta es: ¿esto se usará para reaccionar ante las contingencias o para actuar de manera predictiva en favor del fortalecimiento y la resiliencia de la organización frente a grupos de interés como inversionistas, talento o consumidores?

La nube (tecnología señalada por 64% de la muestra) permitió la continuidad del negocio ante la materialización de un riesgo de carácter natural como la pandemia de COVID-19; si bien era una tendencia creciente en la industria, el almacenamiento de datos en ubicaciones remotas, distintas a las instalaciones de la empresa, dio la posibilidad de que ante esta contingencia global pudieran mantenerse las operaciones.

En el mundo tecnológico actual, si el personal no puede trasladarse a la locación donde se ubica la información, cobra particular importancia el hecho de contar con una infraestructura virtual que permita acceder a ella de manera remota sin contratiempos y garantizando una seguridad total.

Ahora bien, al generar y aprovechar los datos de distintos grupos de interés, las empresas se convierten en custodios de una cantidad

enorme de información, que debe gestionarse de acuerdo con los protocolos señalados en la legislación aplicable. Entre otros factores, esto ha ocasionado que para 69% de las organizaciones la ciberseguridad sea una acción crítica en 2022.

Los fines que tenga la utilización de estos datos deben ser lícitos, desde luego, pero esto no se logra únicamente con un fuerte sentido de responsabilidad, pues los *hackers* se encuentran en la búsqueda permanente de fisuras en el perímetro de seguridad informática de las organizaciones. Por ello, cuatro de cada diez (45%) consideran que sufrir un ciberataque es un posible riesgo de negocio (aunque no es el único).

En el mundo tecnológico actual, si el personal no puede trasladarse a la locación donde se ubica la información, cobra particular importancia el hecho de contar con una infraestructura virtual que permita acceder a ella de manera remota sin contratiempos y garantizando una seguridad total



Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio



Prólogo

Resumen
ejecutivo

Ambiente
de negocios

Estrategia
empresarial

Innovación y
transformación

**Gestión de riesgos
y cumplimiento
regulatorio**

Metodología

Conclusiones



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

Nuevos desafíos para las empresas

Los difíciles momentos que vivimos como sociedad durante 2020 y 2021 en términos de salud impactaron definitivamente la operación diaria de las empresas, amenazando incluso su operatividad o la continuidad de las cadenas de valor globales interrumpidas por la pandemia. Las dos prioridades de las empresas han sido, sin duda, proteger el bienestar de su fuerza laboral y asegurar la supervivencia del negocio.

La pandemia, las tecnologías disruptivas y la realidad cambiante en lo general acarrearán nuevos desafíos que deben ser considerados y gestionados adecuadamente en función del apetito al riesgo que tenga cada organización y sector, sean amenazas con impacto cualitativo o cuantitativo. En este sentido, la gestión de riesgos implica costos que no necesariamente generan ingresos, pero sí la minimización de posibles gastos derivados de la materialización de una posible amenaza.

Por ello, resulta positivo que los programas de gestión de riesgos empresariales hayan sido reforzados por 38% de la muestra, involucrando en el proceso a la Alta Dirección. Se trata de un proceso dinámico que debe evaluarse permanentemente, de forma independiente al desempeño del negocio, pues, a pesar de que los resultados fueran positivos, eso no necesariamente significaría que no hay riesgos latentes que podrían afectar las operaciones.

En términos del programa de gestión de riesgo empresarial...



38% Fue reforzado por la empresa, involucrando en el ejercicio a toda la Alta Dirección

31% La empresa está en proceso de actualizar el programa de gestión de riesgos para identificar aquellos que pueden impactar la estrategia

15% La empresa no cuenta con un programa de gestión de riesgos, pero es una de las prioridades a ser ejecutadas a corto plazo

16% No existen planes para invertir en un programa de gestión de riesgo empresarial

Por otro lado, es de destacar el hecho de que la mayoría de las organizaciones involucran a toda la Alta Dirección, pues las distintas áreas de responsabilidad del nivel C tienen su propia perspectiva de riesgo. Es necesario tomar esto en cuenta al llevar a cabo un programa integral de administración de riesgos, que incluya la identificación de los riesgos actuales y emergentes, la calibración de los riesgos en un mapa de calor desde una perspectiva de impacto (cuantitativo y cualitativo) y probabilidad, así como la forma en que la Alta Dirección planea tratarlos de forma transversal a nivel organización y no por silos, definiendo quiénes serán los responsables de dar seguimiento a las acciones para verificar que las posibles amenazas estén gestionándose adecuadamente.

Por otra parte, es preocupante que 62% de la muestra apenas se encuentre en el proceso de actualizar su programa de gestión de riesgos o, en el peor de los casos, no cuente con uno o no tenga planes para hacerlo.



Si la organización afortunadamente no se viera afectada por ningún evento negativo, podría parecer que las inversiones para gestionar riesgos carecen de sentido. Sin embargo, resulta más costoso no solo en términos económicos, sino incluso reputacionales, enfrentar un riesgo sin la debida preparación.

Tal como sucede con los productos y servicios, que dentro de cinco años habrán vivido innovaciones que hoy ni siquiera se imaginan, las amenazas latentes o visibles también serán distintas a las contingencias que en la actualidad se consideran posibles.

La importancia de contar con un programa de gestión de riesgo empresarial adecuado radica en que cada vez que se genera un cambio sustancial en las industrias o en las organizaciones, como los que estamos viviendo, surgen al mismo tiempo amenazas disruptivas que pueden poner en entredicho el futuro de las propias compañías. Cuando los riesgos no se identifican eficazmente, se materializan en detrimento del negocio.

La relevancia del talento

El impacto de COVID-19 sobre la fuerza laboral repercute gravemente en la gestión de proyectos y la atención del cliente por parte de las compañías, dado que el talento ha tenido que sortear desafíos más apremiantes directamente relacionados con su salud o la de algún familiar.

Estos y otros factores relacionados hacen que la atracción y retención del talento sea el riesgo de negocio que mayores menciones recoge con respecto al impacto cualitativo y cuantitativo que podría tener sobre la estrategia empresarial en 2022 (52%).

¿Qué riesgos de negocio podrían ocasionar impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de la empresa en 2022?

Atracción y retención del talento

52%

Ciberataques

45%

Falta de innovación en la oferta de productos o servicios

39%

Falta de liquidez

38%

Incremento de tasas de interés y variaciones en tipo de cambio

38%

Planeación inadecuada en la sucesión de puestos claves

33%

Seguridad pública

33%

Incumplimiento regulatorio

30%

Aplicación inadecuada de códigos de ética y conducta

26%

Falta de adopción de tecnología emergente o disruptiva

26%

Obsolescencia de la infraestructura de TI

24%

Gestión inadecuada de temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)

16%

Reputacionales, originados por factores externos (ej.: redes sociales)

14%

Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

El tipo de habilidades que se requieren para llevar a cabo la operación de las organizaciones también está en evolución constante, en términos de tecnología o análisis de datos, conocimientos que son sumamente atractivos en el mercado. Por ello, las inversiones destinadas a desarrollar estas aptitudes o a atraerlas desde afuera de la organización deben encaminarse hacia el fortalecimiento de la retención del talento, no sin menospreciar que las condiciones laborales cambiantes que surgieron por la pandemia generarán una competencia no antes vista por la atracción de personal, incrementando el riesgo de rotación.

En general, los temas relacionados con la gestión del talento son para las empresas una oportunidad de poner en marcha el renovado sentido de propósito surgido a raíz de la pandemia; en el mismo sentido, garantizar la salud de los colaboradores es considerada como la principal amenaza en 2022, dada la relevancia que tiene el cuidado del talento, asumiendo efectivamente la responsabilidad de asegurar espacios de trabajo seguros que potencien su desempeño.

En cuanto a las respuestas con menor recurrencia, es importante incrementar la conciencia sobre la gestión inadecuada de temas ASG (16%) y de temas reputacionales originados por factores externos (14%), ya que representan un área de gran oportunidad para las empresas, con miras a alcanzar niveles de gestión propios de economías más avanzadas, en favor de un mejor posicionamiento ante sus grupos de interés.

Los riesgos de mayor impacto

De acuerdo con los resultados del presente estudio, junto a los temas relacionados con el talento, los ciberataques (45%) y la falta de innovación en productos y servicios (39%) son los tres principales riesgos que enfrentan las empresas, asuntos directamente relacionados con los planes de crecimiento de la compañía.

No es de extrañar el encontrar estas dos menciones. La Cuarta Revolución Industrial se vio acelerada con las reacciones ante la pandemia. La innovación a través de la transformación digital fue muy común en los últimos dos años para poder hacer frente a ciertas limitaciones; sin embargo, esto incrementó los riesgos cibernéticos y las noticias sobre ataques son cada vez más comunes.

En segundo término, riesgos como la falta de liquidez (38%), el incremento de las tasas de interés y las variaciones en el tipo de cambio (38%) o la planeación inadecuada en la sucesión de puestos clave de la empresa (33%) están vinculados con la supervivencia del negocio.

En cuanto a este último punto, ¿las empresas están preparadas para la ausencia (por el motivo que sea) de las personas que toman las decisiones estratégicas? De no ser así, ¿se tienen identificados dos o tres posibles candidatos para suceder a tales individuos? COVID-19 ha venido en muchos casos a recordar la importancia que tiene el mantener planes de sucesión de personal clave, incluso para enfrentar sucesiones abruptas.

Probablemente, las compañías más robustas e institucionalizadas cuentan con una respuesta para estas y otras interrogantes relacionadas con la sucesión; no obstante, aquellas que no, deben considerar lo importante que es definir si, ante la ausencia de alguna de las personas tomadoras de decisiones en la empresa, se tiene un respaldo que pudiera asumir dichas responsabilidades.

En este sentido, una de cada diez empresas (7%) tiene reconocidos aquellos riesgos que, como la falta de una planeación adecuada en términos sucesorios, tendrían impactos a corto plazo en la organización, pero no están gestionándolos.



¿Los riesgos que amenazan la estrategia tendrán un impacto a corto, mediano o largo plazo en la organización?



Por otro lado, 16% de las empresas aún tienen pendiente definir el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los posibles riesgos que podrían afectar la estrategia de la organización. Esta circunstancia está alineada al hecho de que 16% de la muestra no tiene planes de invertir en un programa de gestión de riesgo empresarial.

La innovación a través de la transformación digital fue muy común en los últimos dos años para poder hacer frente a ciertas limitaciones; sin embargo, esto incrementó los riesgos cibernéticos y las noticias sobre ataques son cada vez más comunes



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



Los objetivos del cumplimiento regulatorio

Tener un proceso establecido, con un departamento que analice a qué tipo de riesgos se enfrenta el negocio en el ámbito regulatorio, permite que las demás áreas se dediquen a sus actividades específicas: la transformación digital, el incremento de ventas, la generación de nuevos productos o asegurar el debido cumplimiento regulatorio, acatando las disposiciones aplicables al sector donde opera la compañía.

De forma más precisa, como señala 64% de la muestra, uno de los principales objetivos del cumplimiento regulatorio es proteger la reputación de la empresa, lo cual está directamente relacionado con la certidumbre que la organización transmite a sus grupos de interés, aspecto que se ubica como el segundo objetivo en relevancia para la Alta Dirección en esta materia 63%.



¿Cuáles son los objetivos más importantes del cumplimiento regulatorio en la organización?



64% Proteger la reputación de la organización

63% Brindar certidumbre a partes interesadas (*stakeholders*)

56% Evitar multas y sanciones gubernamentales que puedan tener impacto cuantitativo o cualitativo

47% Incrementar el valor para los accionistas

22% Reducir la volatilidad de las ganancias

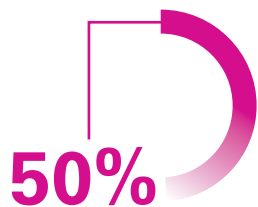
Los porcentajes valen más de 100% ya que se podía elegir más de una opción.

Caer en conductas sancionadas por la legislación acarrea el pago de multas, cuyo impacto puede ser cuantitativo o cualitativo en términos de la reputación de la empresa. Además, los recursos destinados a liquidar dichas multas impactan directamente en las inversiones que podrían destinarse al desarrollo del talento, la cultura de la innovación o el mejoramiento de la experiencia del cliente.

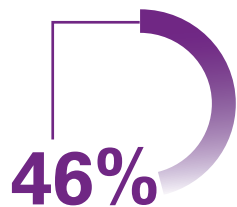
El cumplimiento regulatorio, sin embargo, debe ser algo que asuma la empresa, y no derivarse de la coacción que implica el temor de recibir una sanción. Para ello, el papel del gobierno corporativo de la organización es fundamental.

En este sentido, la mitad de las organizaciones (50%) consideran que contar con una estructura de gobierno corporativo sólida, así como estrategias claramente definidas en materia ambiental y social, han cobrado más relevancia a raíz de la pandemia.

A raíz de la pandemia, para su organización los temas ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) son...



Más relevantes



Igual de relevantes



Menos relevantes

A nivel global y local, la pandemia ha hecho que las empresas reconozcan que es imperiosa la necesidad de cuidar a los distintos grupos de interés que tiene cada negocio y que los planes en favor del cuidado del ambiente se materialicen en acciones concretas que permitan alcanzar resultados confiables.

Los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) son cuestiones que implican impactos económicos para las organizaciones. Por ello, debe tenerse la conciencia necesaria para prevenir consecuencias negativas a raíz de fenómenos naturales o interrupciones sociales que comprometan la sostenibilidad del negocio. Por ello, es lógico que para cuatro de cada diez empresas (40%) definir una estrategia para gestionar los riesgos ASG sea un tema de atención crítica en 2022.

Aquellas entidades que no gestionan adecuadamente la temática ASG, al no incorporarla en su estrategia, propósito de entidad, así como en sus productos y servicios, están bajo un impacto potencial a corto, mediano o largo plazo, pues la demanda de atención en este rubro no se da únicamente por parte de inversionistas, reguladores o colaboradores, sino también por parte del consumidor.

Las nuevas generaciones de clientes pueden llegar a descartar marcas que no presten la debida atención a sus emisiones de carbono, a la correcta gestión de energía o agua, entre otros temas, provocando la necesidad de generar diferenciadores para que los productos o servicios sobresalgan de la competencia.

Los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) son cuestiones que implican impactos económicos para las organizaciones. Por ello, debe tenerse la conciencia necesaria para prevenir consecuencias negativas



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

Metodología



Prólogo

Resumen
ejecutivo

Ambiente
de negocios

Estrategia
empresarial

Innovación y
transformación

Gestión de riesgos
y cumplimiento
regulatorio

Metodología

Conclusiones



Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

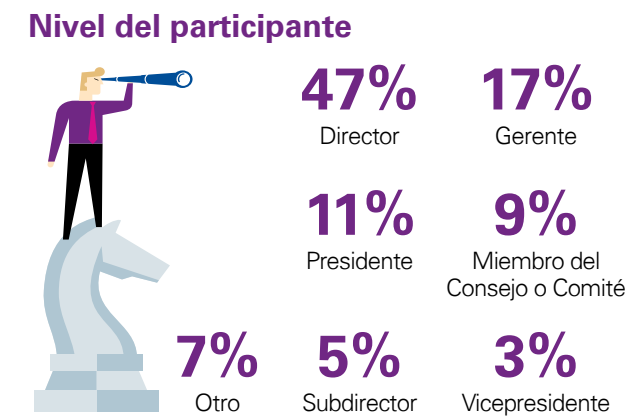
Estrategia empresarial

Innovación y transformación

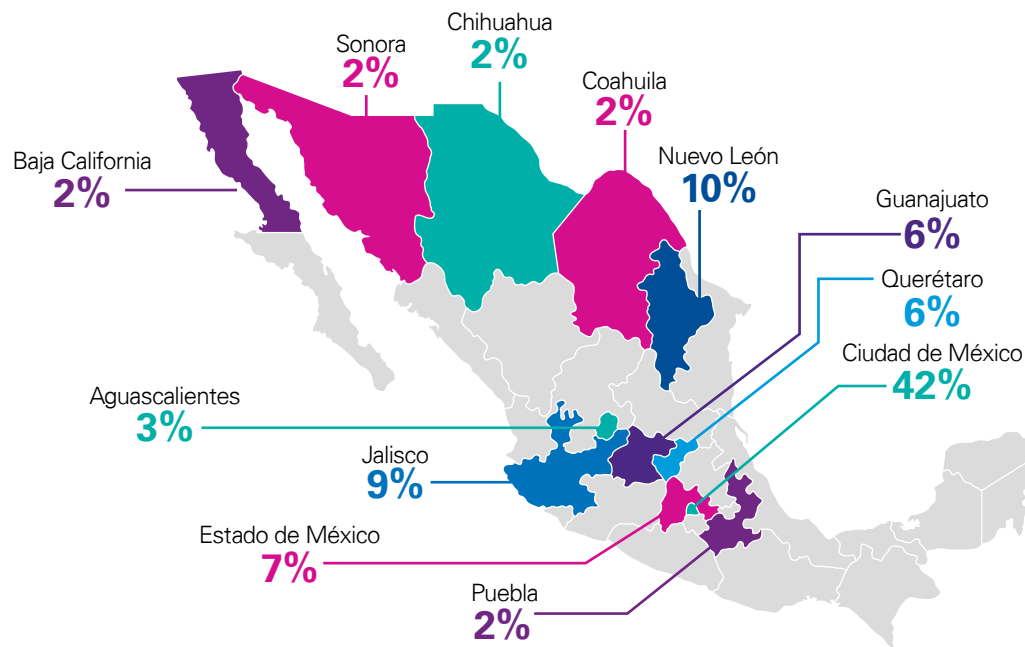
Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones



Ubicación de la empresa



Con 1% cada uno:

Hidalgo, Michoacán, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tamaulipas, Yucatán, Se encuentra fuera de la República Mexicana

Sector al que pertenece su organización



Con 3% cada uno:

- Transporte
- Electrónicos / software

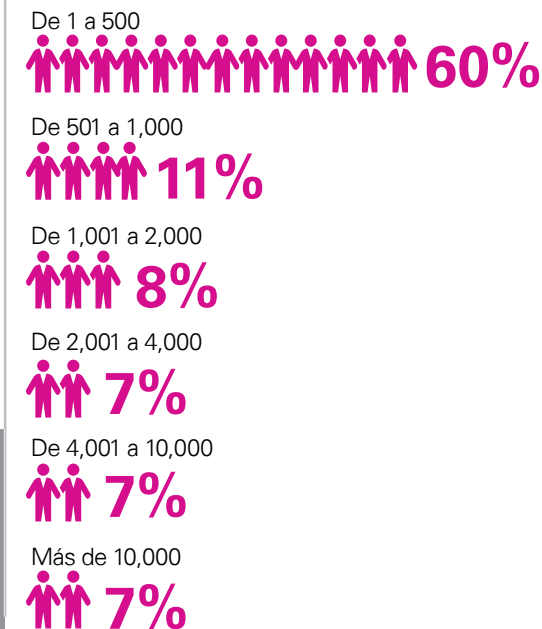
Con 2% cada uno:

- Telecomunicaciones
- Entidades no lucrativas
- Gobierno
- Salud

Con 1% cada uno:

- Comunicaciones
- Medios de comunicación
- Hotelería y turismo

Cantidad de colaboradores



Importe de ventas anuales en millones de pesos (mdp)





Prólogo

Resumen
ejecutivo

Ambiente
de negocios

Estrategia
empresarial

Innovación y
transformación

Gestión de riesgos
y cumplimiento
regulatorio

Metodología

Conclusiones

Conclusiones





Prólogo

Resumen ejecutivo

Ambiente de negocios

Estrategia empresarial

Innovación y transformación

Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Metodología

Conclusiones

La transformación de los patrones de comportamiento del consumidor debida a las restricciones que impuso COVID-19 son cada vez más evidentes; basta mencionar como ejemplo la prevalencia de las tecnologías de la comunicación en detrimento del desplazamiento físico para viajes de negocio, compras en línea u operaciones cotidianas en distintos sectores e industrias.

En este sentido, la adquisición de servicios o productos probablemente se siga viendo modificada, mientras que las herramientas tecnológicas de consumo siguen aumentando su capacidad para atender la demanda de grandes segmentos de la población, garantizando la interacción óptima entre clientes y proveedores.

A lo largo de los últimos meses, estos y otros factores han incrementado de manera sustancial el nivel de conciencia que la Alta Dirección de las organizaciones en México tiene con respecto a la transformación digital y la gestión de riesgos.

Los resultados de nuestro estudio muestran que estamos pasando de un periodo dominado por la incertidumbre a uno de resiliencia, donde prevalecerá la innovación, definiendo el camino que las empresas tomarán en cuanto a modelos de trabajo físicos, virtuales o híbridos. Asimismo, ante una realidad cambiante, pone sobre la mesa algunas prácticas para que temas como la innovación sean el eje de las operaciones. Pareciera que la Alta Dirección está en el camino de adaptarse para coexistir con eventos disruptivos constantes.

Las compañías ya consideran partidas presupuestarias destinadas al fortalecimiento de áreas dedicadas al desarrollo de los productos y servicios que pondrán a disposición de sus clientes dentro de algunos años; sin embargo, los recursos monetarios por sí solos no serán capaces de llevar a cabo la transformación de las empresas

y su oferta de valor, sino que el capital humano juega un papel sustancial en esta fórmula de cambio.

Independientemente del tamaño de cada compañía y del porcentaje de ingresos que destine específicamente a temas como innovación o gestión de riesgos, el impulso de la Dirección General, del Consejo de Administración y de la Alta Dirección es el factor clave para materializar las iniciativas estratégicas.

Si bien el bienestar de los colaboradores ha sido la máxima prioridad entre 2020 y 2021, la salud financiera de los negocios también ha exigido toda la experiencia de la Alta Dirección que los encabeza para ser capaces de proteger a sus clientes actuales y crecer.

Con el objetivo de satisfacer las expectativas de un cliente cada vez más exigente, las compañías siguen incrementado su nivel de conocimiento y aplicación del análisis de datos para diseñar de manera óptima los distintos eslabones de la cadena de valor.

El análisis y aprovechamiento de los datos que actualmente se generan en las operaciones cotidianas aún tiene un amplio potencial de crecimiento. Aunque las tecnologías de *data & analytics* han sido una tendencia permanente en los últimos años, con la minimización del contacto físico pueden volverse una solución aún más relevante.

En un contexto de optimismo moderado y grandes desafíos para los negocios en México y el mundo, definir una estrategia para atender estos temas, basada en el talento con el que cuenta la organización, será imprescindible para garantizar su capacidad de construir ecosistemas de innovación y vanguardia digital que les permitan a las personas, empresas y a la sociedad en general retomar la senda del crecimiento a partir de 2022.

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

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.

© 2022 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.