



15 años | PAD

# Perspectivas de la Alta Dirección en México 2020

Conexiones de valor en los negocios



6 Perspectivas de la Alta Dirección

# Contenido

## 03

Prólogo

## 04

Resumen ejecutivo

## 06

**Ambiente de negocios**  
Un panorama desafiante

Retos para las empresas en México 7

Factores exógenos a la empresa 7

En busca de la competitividad 9

Apuesta por México 9

Leyes y regímenes para el desarrollo empresarial 10

Tecnología disruptiva: la gran oportunidad de las empresas 12

## 13

**Estrategia empresarial**  
En busca del crecimiento

Resiliencia para alcanzar la competitividad 14

El cliente en el centro de la estrategia 14

Acciones que detonan el crecimiento 15

Diversidad en ambientes inclusivos 16

Disrupción en el horizonte 16

La expansión geográfica de los negocios 17

Banca, la primera opción en financiamiento 19

## 21

**Innovación y transformación**  
Tendencias que marcan el rumbo

¿Cómo se enfoca la innovación? 22

Tecnologías de la información: aplicaciones y ciberseguridad 23

Disrupción: las tecnologías marcan el rumbo 25

Transformación digital: gran área de oportunidad 26

## 27

**Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio**  
Rumbo a la rentabilidad y la permanencia

Los riesgos como certeza 28

Datos en peligro 29

## 32

**Metodología y perfil demográfico**

## 34

Conclusiones

# Prólogo

Este año representa un gran reto para las empresas en México, que implica enfrentarse a una economía que no da signos de crecimiento. Los indicadores macroeconómicos, sin embargo, se han comportado de manera estable y envían señales más optimistas: inflación controlada; auge en las remesas; presencia de inversión extranjera directa; bajas tasas de interés y paridad cambiaria favorable, hacen menos arduo el esfuerzo por planificar inversiones y proyectos a corto y mediano plazo. Otros factores como las relaciones comerciales entre Estados Unidos y China, la ratificación del TMEC y la inestabilidad social en varios países agregan nuevos elementos al escenario.

En este contexto, desde hace 15 años, el estudio *Perspectivas de la Alta Dirección en México* comparte y analiza las opiniones y expectativas de empresas de distintos giros y tamaños con el objetivo de analizar la percepción y los planes de la Alta Dirección para contribuir a su desarrollo. En esta edición, nuevamente hemos registrado un récord de participantes: 1,036 respuestas durante octubre y noviembre de 2019.

Nuestro estudio busca abordar temas específicos destinados a describir el ambiente de negocios, la estrategia empresarial, la innovación y transformación, así como la gestión de riesgos y el cumplimiento regulatorio. Los resultados demuestran que la Alta Dirección confía en sus organizaciones; espera buenos resultados en materia de competitividad y rentabilidad,

y se propone seguir invirtiendo en aspectos focales, así como centrarse en el cliente, el talento, la innovación y las tecnologías disruptivas, logrando sinergias y conexiones de valor en los negocios.

Hay mucho por avanzar, pero el hecho incontrastable es que las empresas nunca han dejado de mirar por el progreso y el bienestar de México, uniendo esfuerzos para crear oportunidades.

KPMG en México comparte esta 15.ª edición gracias a la fructífera relación con los tomadores de decisiones, quienes nos han compartido sus perspectivas, visión y estrategias.

Como siempre, lo invitamos a analizar los resultados y a compartir sus observaciones con nuestros profesionales para juntos implementar las mejores estrategias para sus negocios.

Sin duda, ahora y en el futuro, las organizaciones serán capaces de seguir creciendo de manera creativa, productiva y sostenible, fortaleciendo conexiones de valor con miras a construir un país más próspero e incluyente.

Atentamente,

**KPMG en México**

# Resumen ejecutivo



Las organizaciones se han vuelto resilientes y, aprovechando los avances tecnológicos, han buscado innovar y transformarse. Asimismo, los riesgos a los que se enfrentan son cada vez más complejos y es preciso gestionarlos adecuadamente para lograr un desarrollo sostenible. En este marco, la conexión con colaboradores y clientes marcará la pauta de su estrategia para el crecimiento y la competitividad.

## Ambiente de negocios

81% de los encuestados espera que sus empresas crezcan durante 2020, de los cuales 19% espera crecer a doble dígito



De 2019 a la fecha se redujeron de **25%** a **19%** las expectativas de crecer a doble dígito

**65%** mencionó la estabilidad económica como una variable importante para incrementar la competitividad vs. 44% en 2019



**23%** espera que la economía del país durante 2020 sea mejor que en 2019

**44%** considera que será peor



El combate a la corrupción, como variable para incrementar la competitividad, cayó de 80% de menciones en 2019 a **58%** en 2020

## Estrategia empresarial

Las acciones dentro de la estrategia para lograr mayor competitividad y utilidades en los próximos tres años:



Adaptación a las necesidades del cliente y desarrollo de nuevos productos o líneas de negocio



Desarrollar y retener al talento



Mejorar los procesos y el desempeño

Las acciones más relevantes dentro de la estrategia para el crecimiento de la organización de cara a los próximos tres años:

**91%**

Construir relaciones cercanas con clientes mediante programas de lealtad y servicio

**88%**

Desarrollar y retener al talento

Para mejorar la resiliencia de la empresa adaptándose a la disrupción, las siguientes inversiones son prioritarias:

**64%**

Mayores inversiones en desarrollo de habilidades y capacidades de la fuerza laboral

**36%**

Mayores inversiones de capital en la compra de nuevas tecnologías

## Innovación y transformación

La forma como las organizaciones aprovechan las tecnologías disruptivas:



Mejoran la interacción con clientes y grupos de interés



Apoyan la cultura organizacional



Aumentan la calidad, productividad y eficiencia

Las iniciativas más relevantes en los próximos tres años para mejorar la competitividad:



Análisis de datos



Inteligencia artificial



Nube híbrida

## Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

Los objetivos más importantes de la administración de riesgos:

60% Asegurar el cumplimiento regulatorio

59% Aumentar la rentabilidad

44% Garantizar la permanencia en el tiempo

Los riesgos que representan la mayor amenaza, según los encuestados:



Operativo



Ciberseguridad



Regulatorio

40% No cuenta con un plan integral de administración de riesgos

46% Carece de un modelo estratégico para riesgos en ciberseguridad

## Reflexión:

Las empresas se enfrentan a la irrupción de nuevos modelos de negocios, que les exigen adelantarse a las tendencias, ser flexibles y resilientes. Para lograrlo, requieren invertir en el talento, con una visión inclusiva, y fomentar la innovación, desarrollando las habilidades de colaboradores de diversas generaciones, al tiempo que adoptan las nuevas tecnologías en su operación.

# Ambiente de negocios

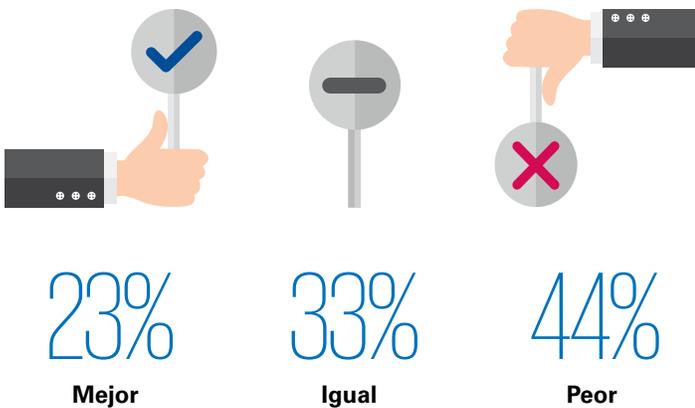
Un panorama desafiante

# Retos para las empresas en México

A lo largo de 2019 se presentaron algunas decisiones y propuestas sobre la actividad económica que han tenido impacto en las empresas y las decisiones de inversión. La economía en México se ha desacelerado, lo cual dificulta la toma de decisiones, así como la planeación a corto y mediano plazo, aunque hay indicadores macroeconómicos que se han mantenido estables.

En este sentido, se ha reducido la percepción de que en 2020 la economía del país tendrá un comportamiento peor que en los 12 meses anteriores: solo dos de cada diez encuestados (23%) consideran que la economía será mejor con respecto a 2019, percepción que coincide de cierta forma con los resultados de la *Encuesta sobre las expectativas de los especialistas en economía del sector privado: diciembre 2019*, publicada por el Banco de México.

## Espera que la economía del país durante 2020 con respecto a 2019 sea...

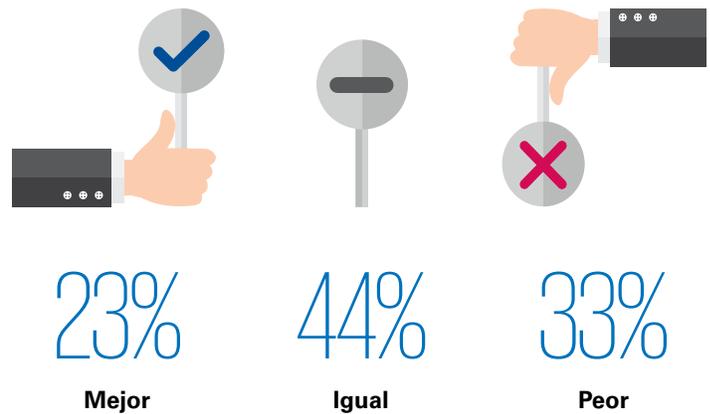


# Factores exógenos a la empresa

La situación actual parece haber permeado la opinión de la Alta Dirección con respecto a la economía global: 33% sugiere que será peor que en 2019 y solo 23% espera una mejoría.

Los acuerdos comerciales entre Estados Unidos y China, así como la firma del Tratado México, Estados Unidos, Canadá (T-MEC), han generado confianza; sin embargo, esta coexiste con la incertidumbre que generan la inestabilidad política en algunos países, el *brexit*, las amenazas de recesión en distintas economías, la preocupación por el cambio climático y el ambiente político en Estados Unidos.

## Espera que durante 2020 la economía global con respecto a 2019 sea...

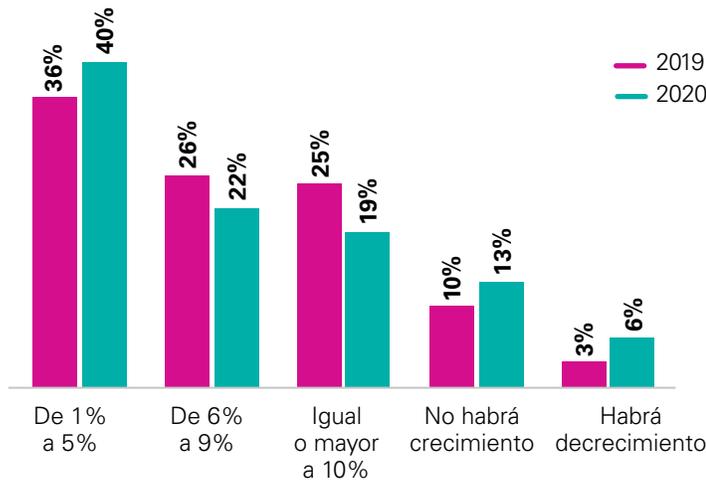


La economía mexicana se ha desacelerado, lo cual dificulta la toma de decisiones y la planeación a corto y mediano plazo

De acuerdo con los resultados del presente estudio, la Alta Dirección en México confía en el crecimiento de las empresas. A pesar de un repunte de tres unidades con respecto a los encuestados que prevén que haya decrecimiento en su organización, 81% considera que esta crecerá, a pesar de las condiciones económicas mundiales.

Seis de cada diez compañías (62%) consideran que su crecimiento será de una cifra, y hasta un 19% espera que sea igual o mayor a 10%.

### Dadas las condiciones económicas mundiales, espera que el crecimiento de su empresa en 2020 sea...

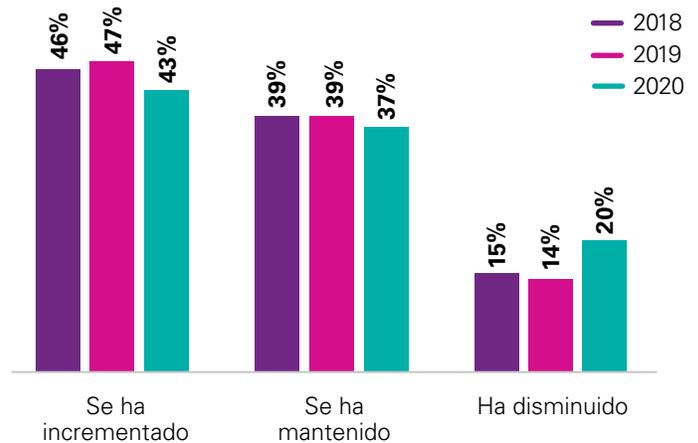


En el mismo sentido, ocho de cada diez empresas (80%) sostienen que su rentabilidad ha crecido o se ha mantenido en los últimos tres años.

Los resultados de negocio que reflejan estas cifras podrían considerarse satisfactorios ante el tamaño de los retos que actualmente enfrentan las compañías.

Además, sugerirían que la mayoría de las organizaciones seguirán impulsando iniciativas e inversiones para reforzar el crecimiento de su operación.

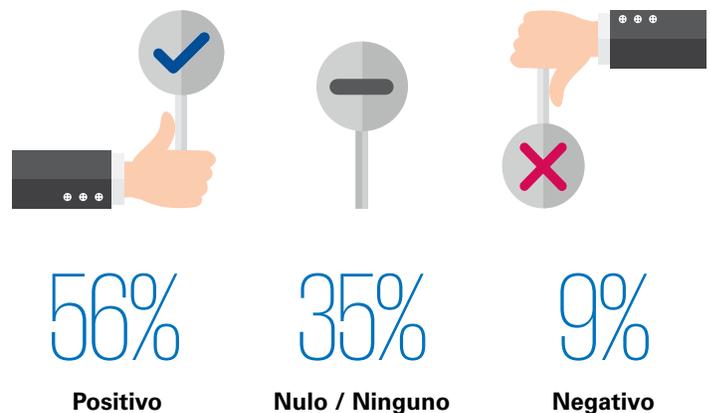
### En los últimos tres años, la rentabilidad de su empresa...



En cuanto al comercio internacional como palanca de desarrollo, aunque la ratificación del T-MEC se demoró por diferentes circunstancias, incluida una reforma laboral en México, la esperanza es que, como en el caso del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), impulse la economía y la generación de empleos. De acuerdo con los resultados, el impacto operativo del T-MEC en las empresas será positivo (56%) o, por lo menos, neutral (35%).

Las razón principal para esperar un impacto positivo gira alrededor de que el tratado otorga certeza para fomentar la inversión (60%). En contraste, cinco de cada diez encuestados (52%) consideran que provocará incremento en costos de operación.

### Con respecto al T-MEC considera que el impacto operativo para su empresa será...

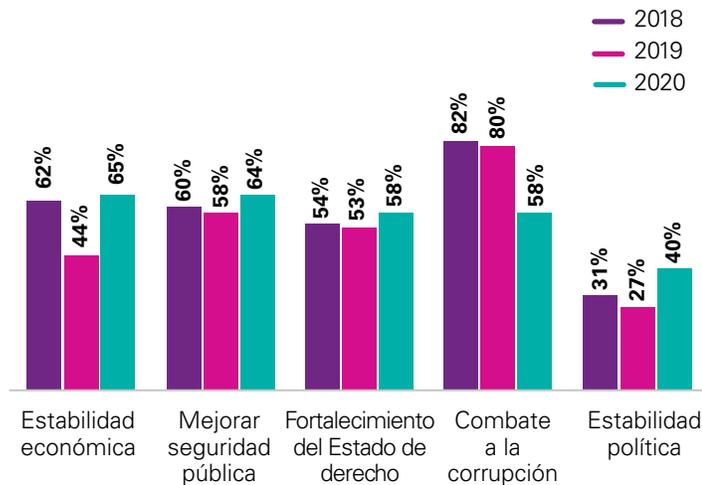


## En busca de la competitividad

En opinión de la Alta Dirección, las variables que México requiere para incrementar su competitividad son mantener la estabilidad económica (65%), mejorar la seguridad pública (64%) y fortalecer el Estado de derecho (58%).

Desde 2019, el combate a la corrupción (58%) ha disminuido su porcentaje en relación con otras prioridades. Este cambio en las percepciones de la Alta Dirección sugiere que, mientras se registran retrocesos en algunos temas, en otros es posible visualizar ciertos avances.

### ¿Cuáles considera que son las variables que México requiere para incrementar su competitividad?



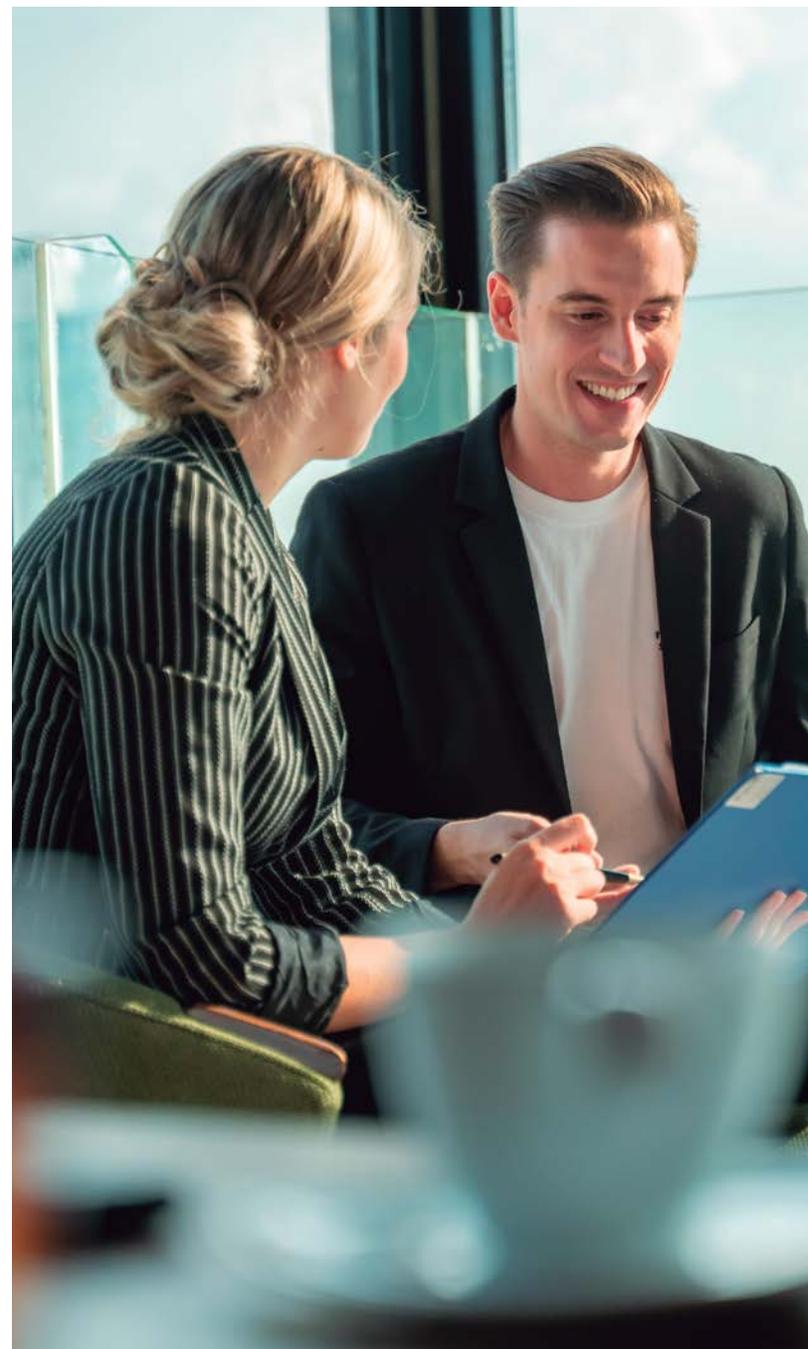
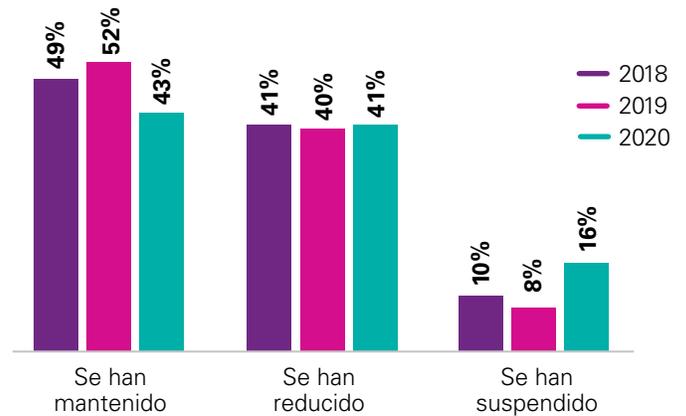
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

## Apuesta por México

De acuerdo con los resultados, se observa que el ambiente de inseguridad tiene un efecto en la planeación de la Alta Dirección, pues en 2020 se registra una reducción e, incluso, la suspensión de sus decisiones de inversión, tal como lo señalan las respuestas reunidas en el presente análisis.

Cuatro de cada diez líderes de empresa (43%) indican que sus decisiones de inversión se han mantenido, la menor cifra en tres años; mientras 41% señala que se han reducido y 16% que se han suspendido, cifra que se duplicó con respecto a 2019.

### ¿Cómo afecta el ambiente de inseguridad sus decisiones de inversión?

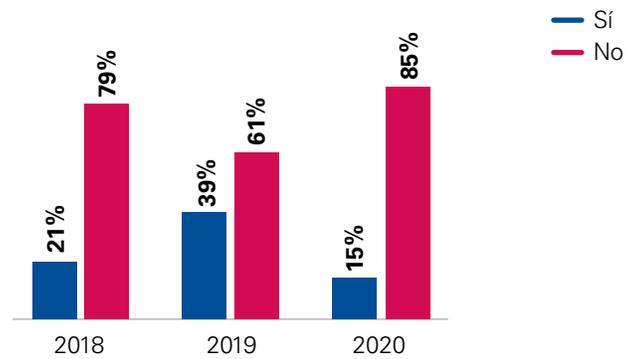




## Leyes y regímenes para el desarrollo empresarial

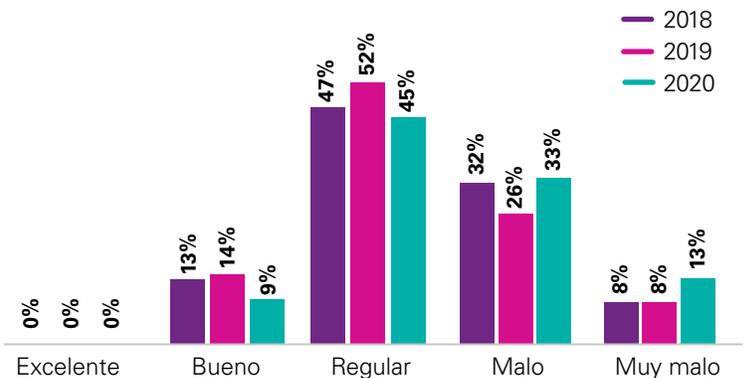
En cuanto a la Ley de Ingresos de la Federación, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 25 de noviembre de 2019, 85% de los encuestados consideran que no impulsará la competitividad y el crecimiento de sus organizaciones.

### ¿Considera que la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio de 2020 impulsará la competitividad y el crecimiento de su organización?



Estas opiniones van de la mano con la preocupación que despiertan los marcos tributarios en el ámbito local y global, así como la percepción de que se incrementarán los costos asociados al cumplimiento. Al respecto, solo 9% de la muestra califica al régimen fiscal en México como “bueno”, y las categorías que han registrado aumentos con respecto a años anteriores son “malo” y “muy malo”, subiendo siete y cinco puntos porcentuales respectivamente.

### ¿Cómo califica al régimen fiscal en México?



# “Con cautela, vemos una mejoría con respecto a 2019. La firma del T-MEC generará mayor confianza para la inversión extranjera, impulsando industrias y sus cadenas de valor”.

**Gerardo I. Zambrano M.**  
Vicepresidente y CFO  
FINSA



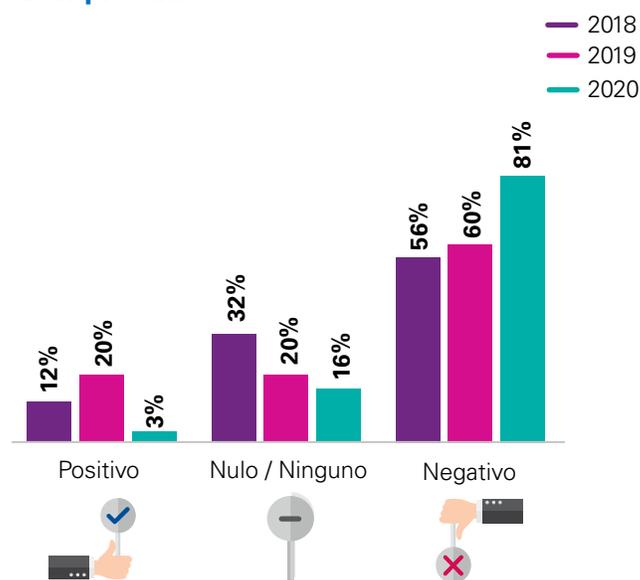
En este contexto, ocho de cada diez encuestados (81 %) consideran que nuestro país debería seguir la tendencia de disminuir la tasa de impuestos directos e incrementar los gravámenes indirectos, como el impuesto al valor agregado (IVA). Esto presupone aumentar la recaudación a través del IVA, y reducir la carga de otros impuestos. Se trata de una tendencia internacional y muchos países la han adoptado, con miras a simplificar el pago y la recaudación, reducir el volumen de las deducciones y favorecer la inversión productiva.

Con respecto al impacto que tuvo la actuación del gobierno en la competitividad de las empresas, 81 % de la muestra considera que fue negativo. De este porcentaje, tres de cada diez (28%) aluden a la inestabilidad económica, así como a la disminución del consumo interno. Por otro lado, de quienes observan un impacto nulo, 33% subraya que sus ventas están diversificadas y cuenta con clientes en el extranjero que le generan un margen que les permite mantenerse competitivos.

**¿Considera que México debería seguir la tendencia de otros países disminuyendo la tasa de impuestos directos e incrementando la tasa de gravámenes indirectos, como el impuesto al valor agregado?**



**Considera que durante 2019 la actuación del gobierno ha tenido un impacto en la competitividad de su empresa...**



# Tecnología disruptiva: la gran oportunidad de las empresas

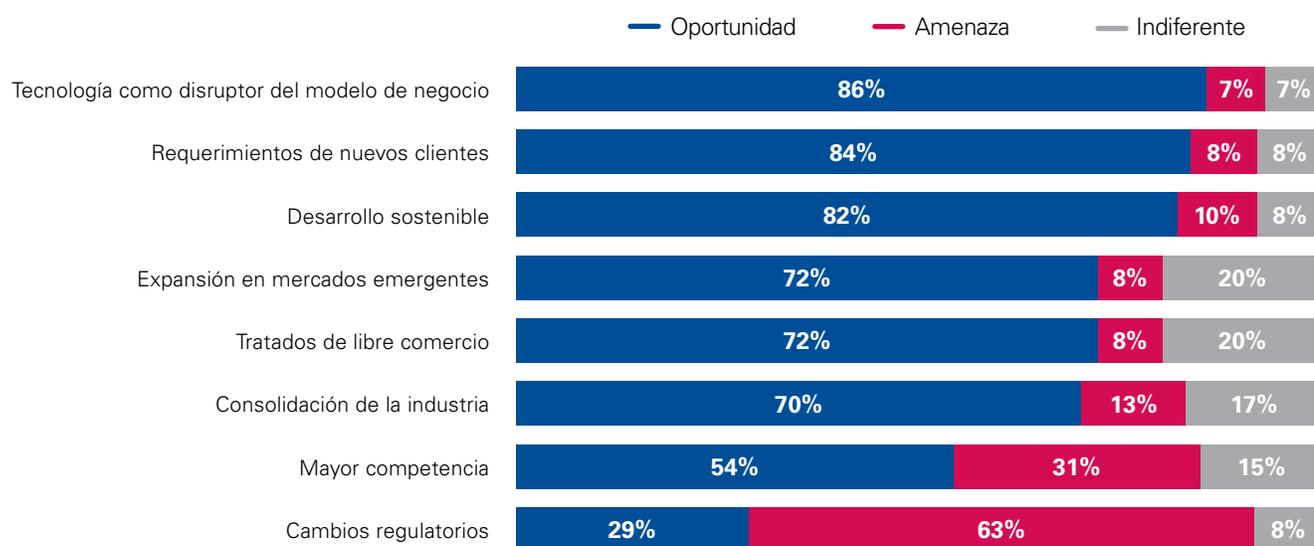
La tecnología como agente disruptivo en los modelos de negocio (86%), los requerimientos de nuevos clientes (84%) y el desarrollo sostenible (82%), figuran como las tres principales oportunidades para los negocios.

Estos factores son seguidos por la expansión en mercados emergentes (72%) y la consolidación de las industrias para tener mayor fuerza y sinergias (70%).

En contraste, los cambios regulatorios representan la mayor carga de amenaza (63%), lo que se comprende por los riesgos y costos adicionales que pueden acarrear modificaciones sustanciales a las normativas vigentes.

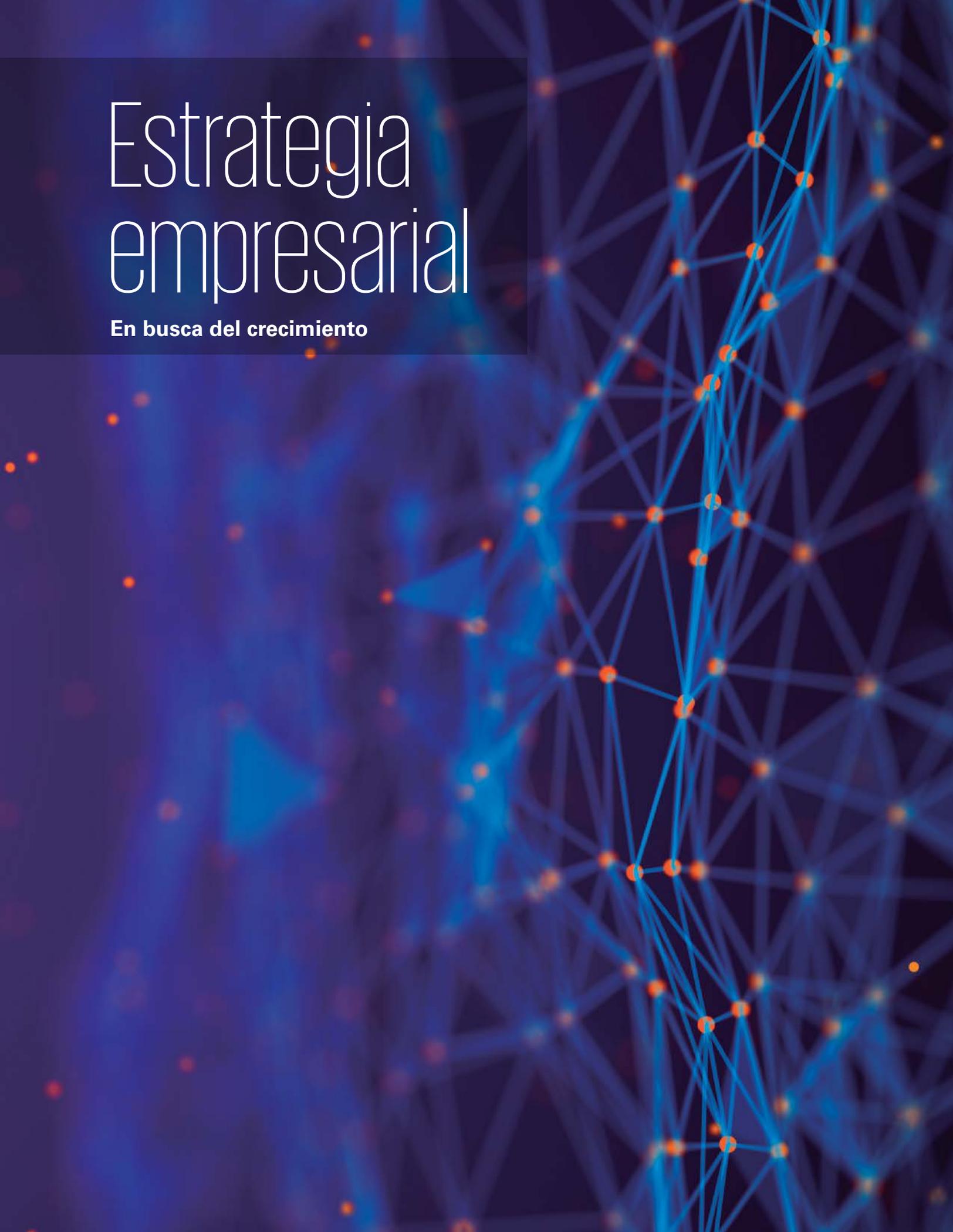
Finalmente, más de la mitad de las empresas (54%) consideran el que exista mayor competencia como oportunidad.

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



# Estrategia empresarial

En busca del crecimiento



# Resiliencia para alcanzar la competitividad

Un escenario de bajo crecimiento exige de la Alta Dirección llevar a cabo acciones innovadoras y establecer conexiones de valor para que las organizaciones sean más resilientes y competitivas.

A esta situación se suman factores externos, que no están bajo su control, como los obstáculos al comercio internacional y la irrupción de nuevos modelos de negocios, así como de tecnologías que demandan conocimiento, inversiones y nuevas competencias.

En los próximos tres años, las principales acciones dentro de la estrategia de las empresas para lograr mayor competitividad y utilidades son adaptarse a las necesidades y demandas de los clientes, así como desarrollar nuevos productos (57% en ambos casos).

Para lograrlo, resulta necesario desarrollar y retener al talento, así como mejorar los procesos y el desempeño. Otro elemento que mencionan 36% de los encuestados es enfocarse y promover la innovación, que obtuvo el mismo porcentaje de menciones que la reducción de costos.

Tres de cada diez consideran en su estrategia emplear tecnologías de la información y expandirse a nuevos mercados geográficos (32% en ambos casos), como una acción para lograr mayor competitividad y utilidades.

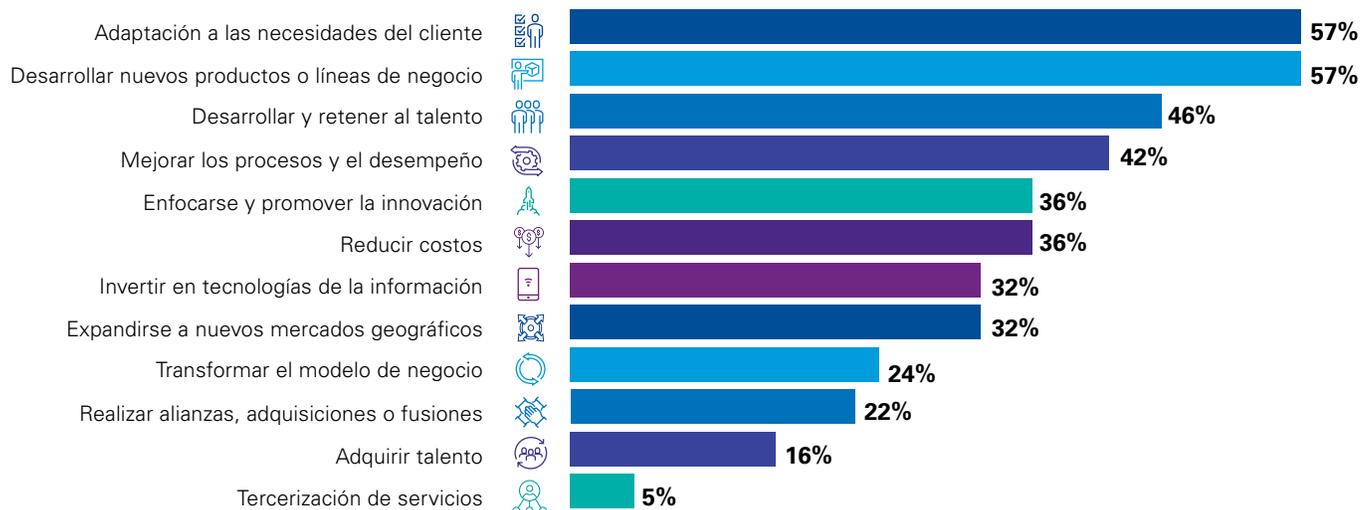
# El cliente en el centro de la estrategia

Derivado de los resultados, es posible inferir que las empresas buscan colocar a los clientes en el centro de su estrategia. Sin duda, consideran relevante construir relaciones cercanas con ellos apoyándose en campañas que incluyan actividades de omnicanalidad para atraer e interesar a consumidores de diferentes generaciones y segmentos.

Asimismo, están ocupadas en el desarrollo y retención del talento, así como en la implementación de estrategias para promover la innovación, y así lograr mayor participación de mercado.

Cuatro de cada diez encuestados se enfocarán y promoverán la innovación para lograr mayor competitividad y utilidades

## En los próximos tres años, ¿qué acciones dentro de su estrategia empleará su organización para lograr mayor competitividad y utilidades?



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

# Acciones que detonan el crecimiento

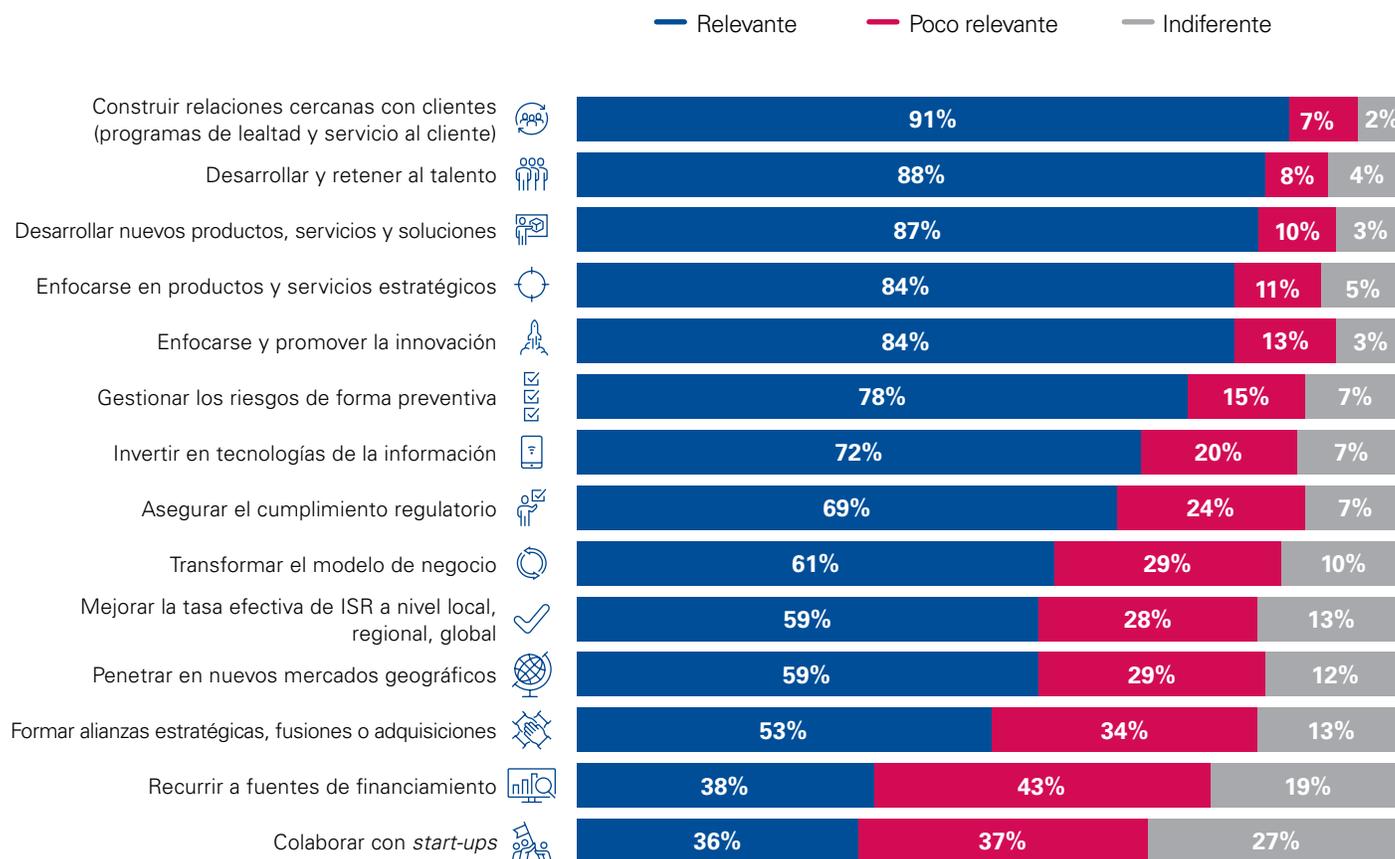
La Alta Dirección considera importante crear cercanía con los clientes: 91% lo mencionó como la acción más relevante en su estrategia de crecimiento de cara a los próximos tres años.

Desarrollar y retener al talento ocupó el segundo lugar en menciones (88%), seguido por el desarrollo de nuevos productos, servicios y soluciones (87%), lo cual también remite a la creación de experiencias excepcionales para el cliente.

Asimismo, para lograr las metas de crecimiento es esencial centrarse en productos y servicios estratégicos, así como enfocarse y promover la innovación (84% en ambos casos).

Si bien estas estrategias son de gran valor, carecerían de solidez, si no se gestionaran los riesgos de forma preventiva, tema señalado como relevante por ocho de cada diez encuestados (78%). Finalmente, para cumplir este último y otros propósitos, para 72% es esencial invertir en tecnologías de la información.

## ¿Qué tan relevantes serán las siguientes acciones en su estrategia para el crecimiento de su organización durante los siguientes tres años?

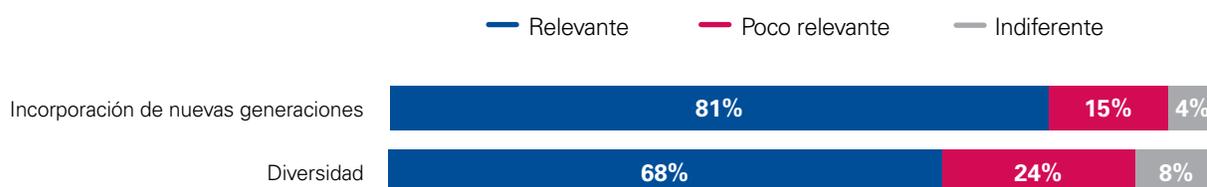


# Diversidad en ambientes inclusivos

Parte relevante de la visión innovadora y disruptiva de las empresas es la incorporación de conceptos vinculados con la sostenibilidad, el medio ambiente, la diversidad y la integración de diferentes grupos de edad e interés.

Las cifras muestran que estos temas han sido incorporados rápidamente a la agenda de la Alta Dirección: en el proceso de transformación de su negocio, 68% considera relevante la diversidad, y 81%, la incorporación de nuevas generaciones.

## ¿Qué relevancia tienen la diversidad y la incorporación de nuevas generaciones en el proceso de transformación de su negocio?



# Disrupción en el horizonte

Los cambios en la estructura de las organizaciones, en sus marcos de gobierno corporativo y la necesidad de mantener una cultura de cambio requieren una administración cercana y la resiliencia necesaria para adaptarse a los distintos escenarios.

Para mejorar la capacidad de resiliencia de las organizaciones, 64% realizará mayores inversiones de capital en el desarrollo de habilidades y capacidades de la fuerza laboral, y 36% destinará recursos económicos a la compra de nuevas tecnologías.

Estas herramientas pueden incluir *data & analytics*, *big data*, inteligencia artificial (IA), internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), realidad virtual y aumentada, movilidad, automatización, robótica, entre otras, que se utilizan de manera aislada o integrada, en diferentes grados de adopción en función de las necesidades de cada compañía.

## Pensando específicamente en mejorar la capacidad de resiliencia de su organización, es decir, su capacidad de adaptarse a la disrupción constante, ¿cuál de las siguientes inversiones es su prioridad?



64%

Mayores inversiones de capital en el desarrollo de habilidades y capacidades de nuestra fuerza laboral



36%

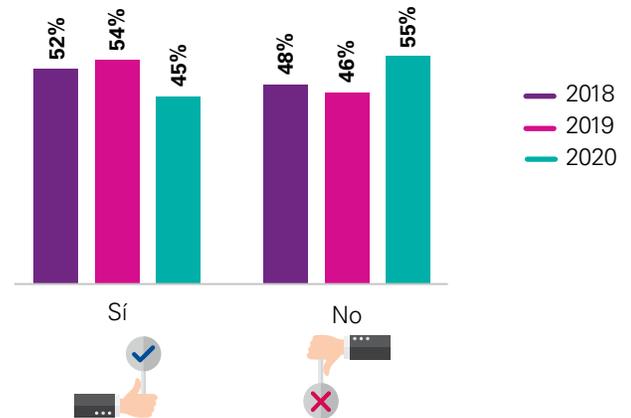
Mayores inversiones de capital en la compra de nuevas tecnologías

# La expansión geográfica de los negocios

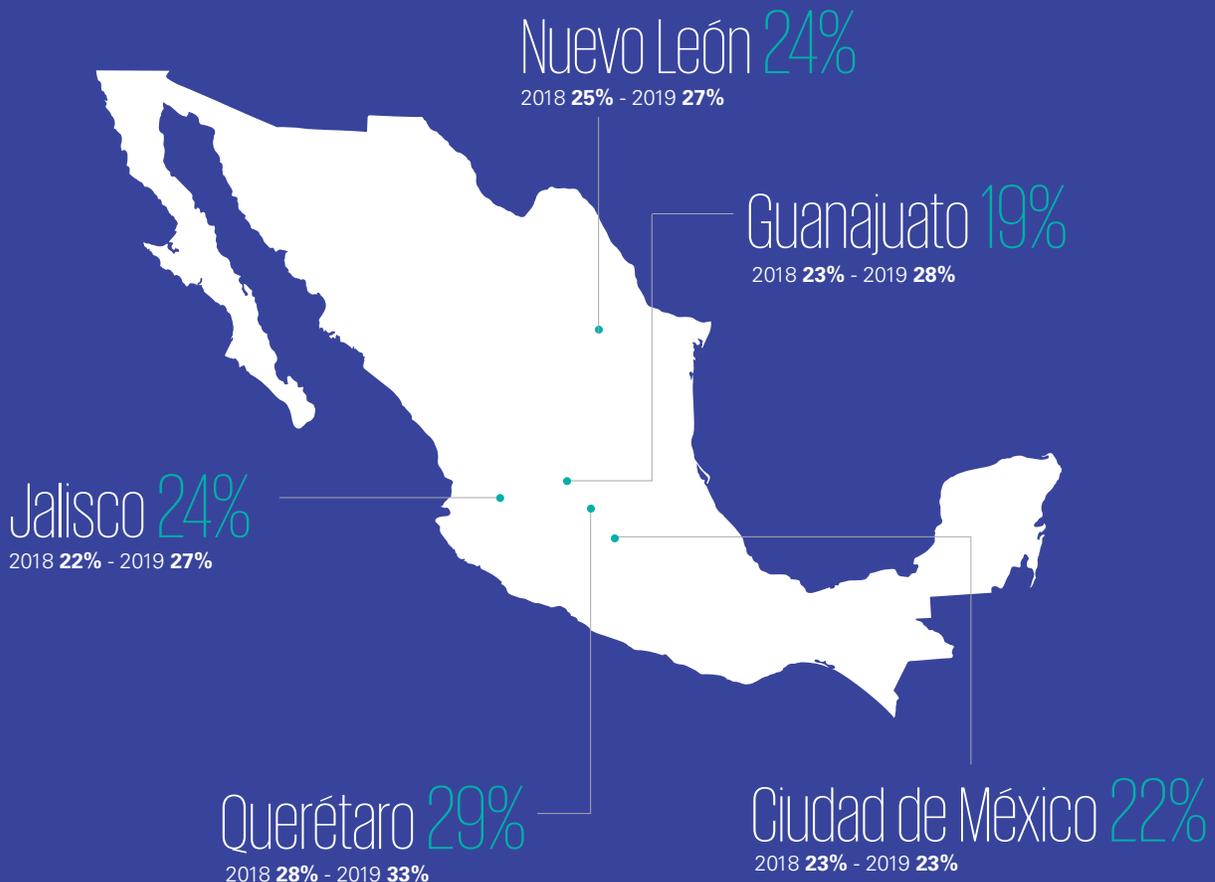
Más de la mitad de las organizaciones (55%) no tienen planes para expandir sus operaciones en diferentes estados del país, de cara a los próximos tres años.

Por otro lado, quienes sí invertirán (45%) en otra entidad, lo harán en los estados que han aparecido reiteradamente en los resultados de la encuesta durante los últimos años: Querétaro (29%), Nuevo León y Jalisco (ambos con 24%), Ciudad de México (22%) y Guanajuato (19%).

## ¿Su organización planea expandir sus operaciones en algún estado de la República Mexicana en los próximos tres años?



## ¿En qué estados de la República Mexicana planea invertir su organización?



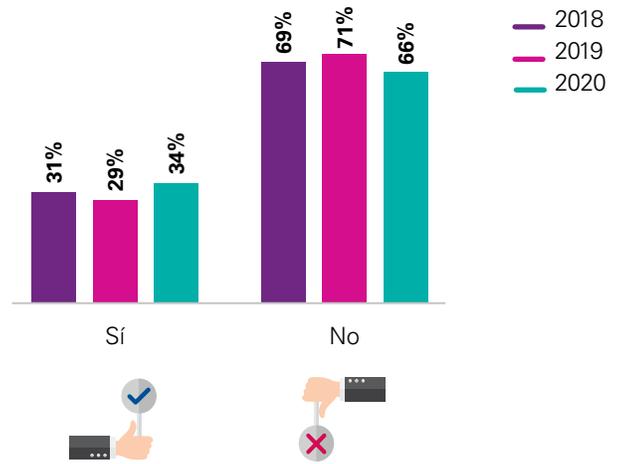
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En cuanto al extranjero, 34% de los encuestados planean expandir sus operaciones en otros países. Estados Unidos registra un aumento de ocho puntos porcentuales con respecto al año anterior. Sin duda, es un mercado grande y competido; esto probablemente exige destinar mayor esfuerzo, pero asimismo permite generar divisas para asegurar finanzas estables a futuro.

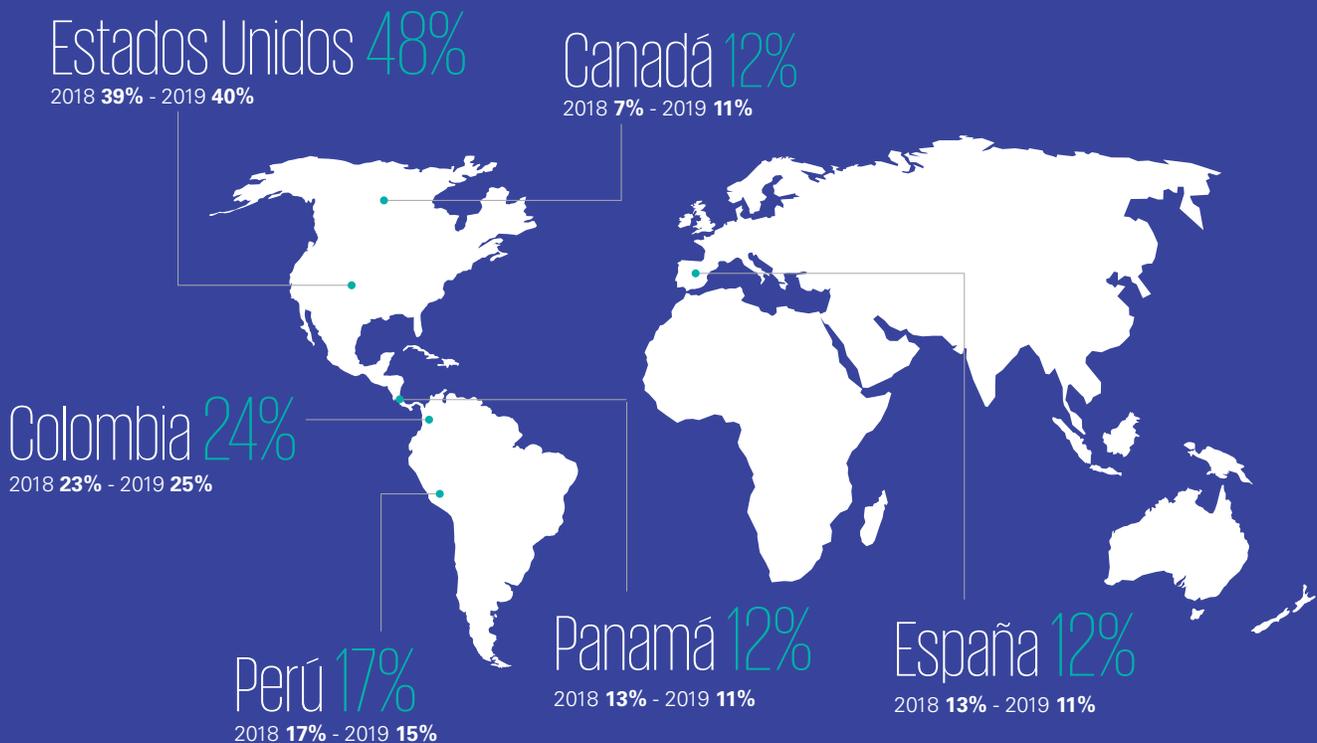
Por otro lado, hay que considerar que recientemente varios países de América Latina han padecido conflictos sociales e inestabilidad política, lo cual desestimula las nuevas inversiones o las convierte en un tema de riesgo.

Europa y Asia, en particular China, siguen sin aparecer como una opción importante para la expansión de las empresas que participan en el estudio, a pesar de que se trata de mercados importantes, con los cuales existen vínculos comerciales.

### ¿Su organización planea expandir sus operaciones en otro país en los próximos tres años?



### ¿En qué país planea invertir su organización?



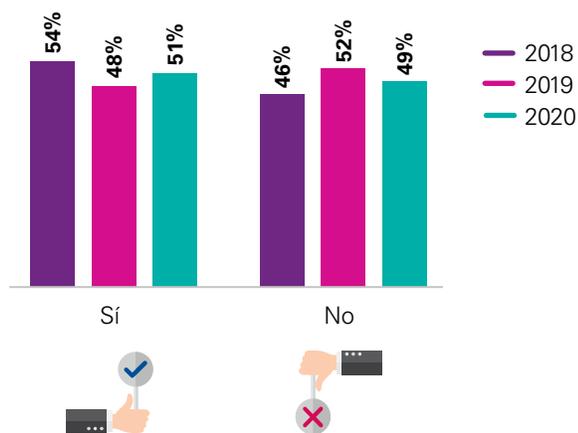
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

# Banca, la primera opción en financiamiento

En el rubro de financiamiento, es posible decir que las prácticas de algunas empresas en México son tradicionales. En 2020, se observa una variación marginal con respecto a aquellas que afirman requerir recursos externos para fortalecer su crecimiento.

A pesar de la importancia que tiene el crédito en el crecimiento orgánico e inorgánico de las organizaciones, casi la mitad considera que no requiere financiamiento externo para consolidarse. Existe un ligero aumento (3%) de encuestados que sí planea acudir a él, evidenciando que ciertas decisiones de inversión continúan vigentes.

## ¿Su organización requiere financiamiento externo para consolidar su crecimiento?



En este sentido, las organizaciones se siguen apoyando en los mismos vehículos de financiamiento que en años previos: instituciones financieras (72%), socios estratégicos (44%) y fondos de capital (26%).

La Alta Dirección sigue mostrando poco interés por otras fuentes de recursos, como la colocación de bonos o acciones en alguna de las bolsas de valores que actualmente operan en México. Asimismo, se han mantenido las cifras relacionadas con la Bolsa Mexicana de Valores (13%), y, aunque a partir de este año se integró a la Bolsa Institucional de Valores (BIVA), las menciones de esta como vehículo de financiamiento alcanzaron solo 5%.

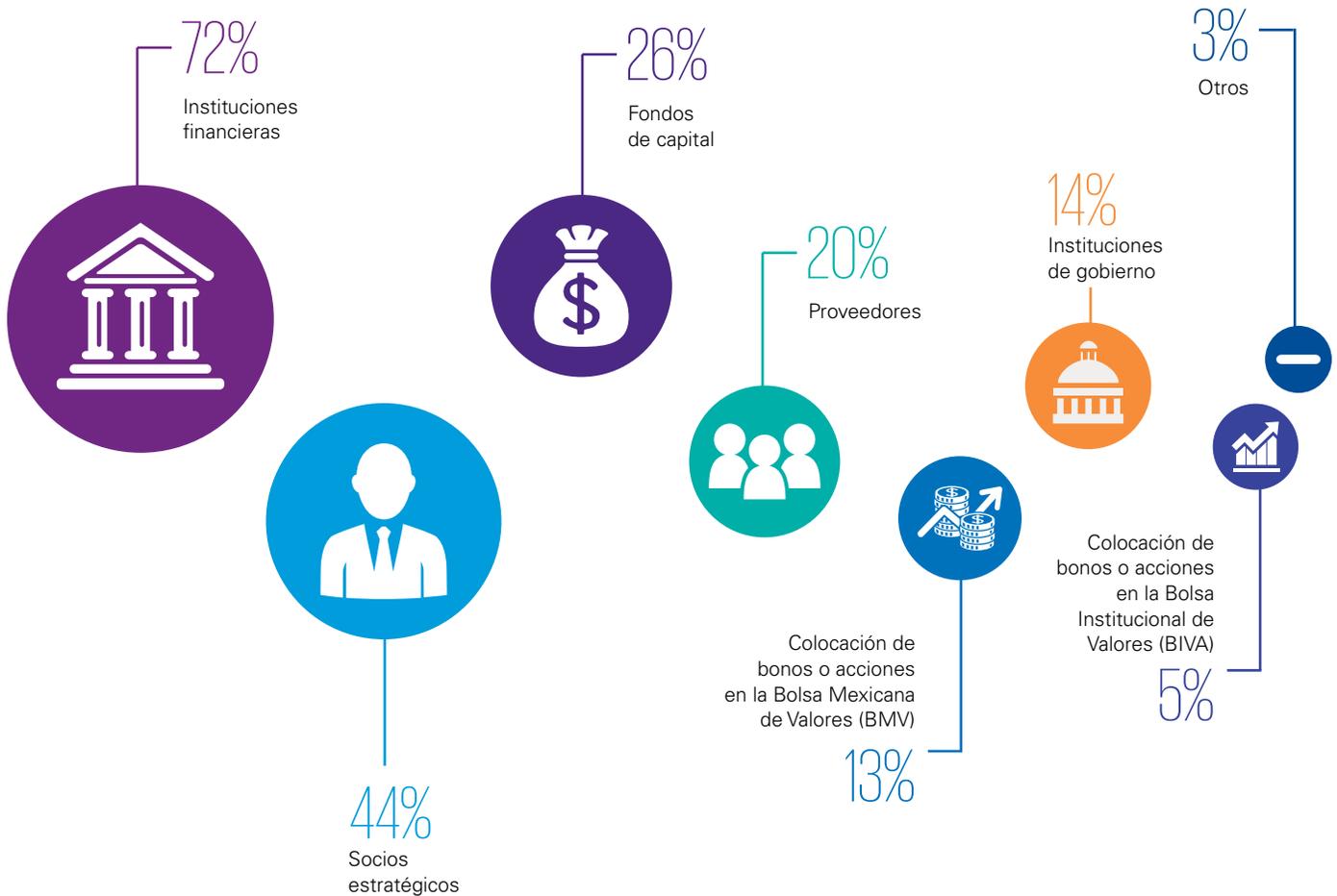


“Destinos de inversión como Querétaro son una visión del México moderno, por sus industrias, su gente y porque el sector educativo está preparando a grandes profesionales”.

Luis E. Alverde Montemayor  
Rector  
Universidad Anáhuac Querétaro



En caso de que su organización requiriera financiamiento externo para consolidar su crecimiento, ¿a qué vehículo preferiría recurrir?



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

# Innovación y transformación

**Tendencias que marcan el rumbo**



# ¿Cómo se enfoca la innovación?

La innovación es un concepto inseparable del crecimiento, que influye en la experiencia del cliente y la adopción de novedades tecnológicas por parte de las empresas. Asimismo, en esta materia es necesario considerar las necesidades del talento, buscando eliminar tareas repetitivas, que no generan valor agregado.

Actualmente, la conexión entre personas, tan importante para detonar la innovación y favorecer el crecimiento, cuenta con diversas plataformas para desarrollarse.

Por ejemplo, los canales sociales de las empresas deben ser gestionados por personas sensibilizadas con los modelos de comunicación, que estén empoderadas para ofrecer respuestas rápidas, detonando ventajas competitivas.

El entorno presenta numerosas invitaciones para incorporar la innovación, pero solo 60% de las organizaciones enfoca el tema de forma estratégica, y 33% lo asume de forma reactiva, es decir, con acciones aisladas sujetas a condiciones coyunturales o de mercado. La experiencia muestra que es complicado generar una cultura innovadora sostenible a partir de medidas parciales.

La adopción de una estrategia de innovación no necesariamente requiere grandes inversiones. Las intervenciones, tecnologías y aplicaciones para la innovación pueden tener resultados concretos y un retorno considerable a corto y mediano plazo.

Se trata, por ejemplo, de utilizar disciplinas como *design thinking* para resolver problemas, contratar expertos para mejorar la experiencia de los usuarios (UX o *user experience*),

utilizar inteligencia artificial para automatizar actividades, o bien, incorporar aplicaciones móviles para abrir nuevos canales de ventas o comunicación.

Para lograr estos resultados, 67% de las empresas promueven la innovación mediante procesos continuos de implementación y comercialización de nuevos productos y servicios, pero solo cuatro de cada diez (43%) asignan recursos específicos para apoyar las iniciativas relacionadas con este tema.

Otras prácticas adoptadas por las empresas implican la colaboración con socios estratégicos (60%) o hacer realidad que la innovación sea parte de la estrategia del negocio con metas y objetivos claros (53%).

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



60%

Estratégico



33%

Reactivo



7%

Escaso

**“Hacer que la tecnología y la innovación formen parte de la economía es el gran reto, así como cerrar la brecha tecnológica a través del desarrollo y la reconversión del talento”.**

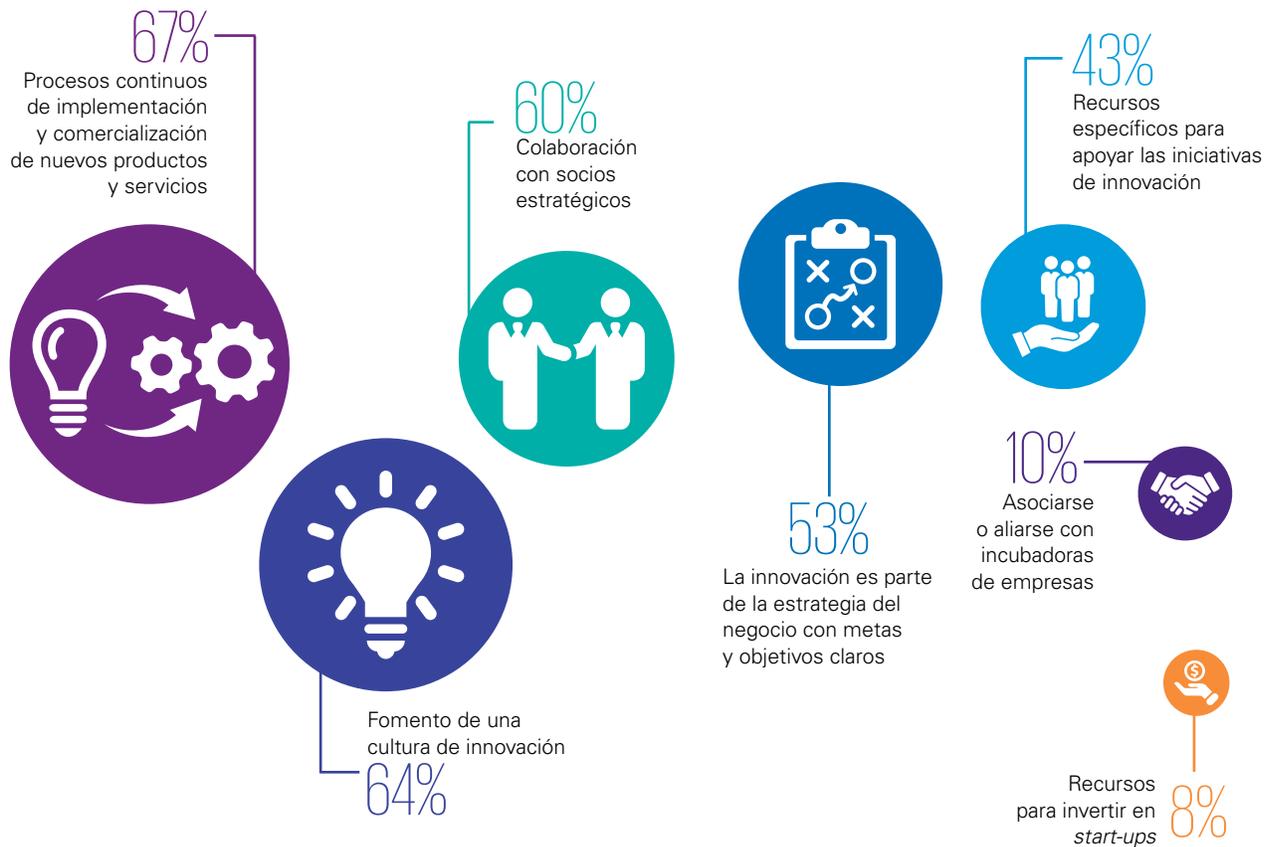
**Flor López**

Directora

HP Guadalajara y Directora de Gobierno Corporativo y Cumplimiento de TI



## ¿Cómo se promueve la innovación en su empresa?



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

## Tecnologías de la información: aplicaciones y ciberseguridad

En los últimos tres años no se han registrado cambios en la percepción sobre contar con una estrategia específica en el tema de tecnologías de la información: el porcentaje de empresas que ha desarrollado uno es de 68%, el cual permanece prácticamente igual al de años previos.

Las tecnologías de la información en el pasado significaban tener servidores y sistemas de contabilidad, correo electrónico, administrar pagos y cobranzas, gestionar nómina y otros aspectos administrativos ligados al *back office*. La realidad muestra los avances de la economía digital y el papel relevante que tienen hoy las aplicaciones innovadoras basadas en tecnologías digitales y la importancia de la ciberseguridad.

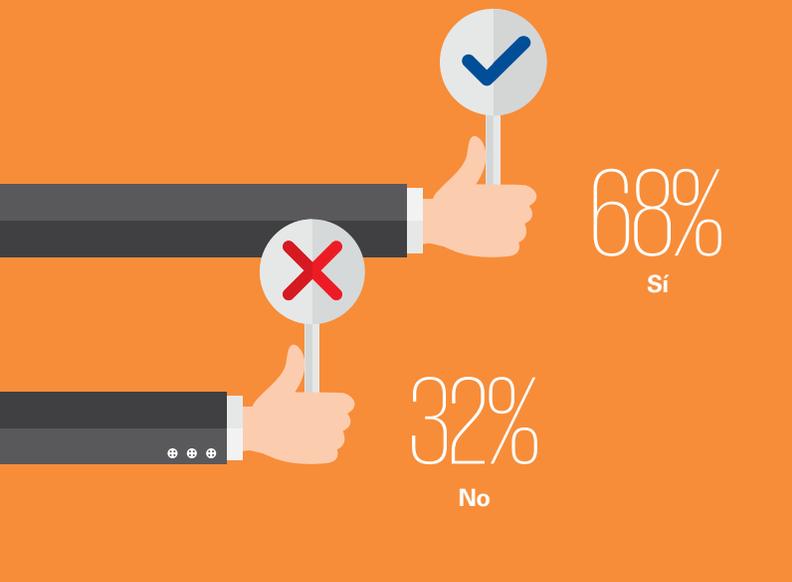
Los nuevos modelos de negocio utilizan herramientas innovadoras y disruptivas como el análisis de datos para

satisfacer las necesidades de clientes y proveedores, obteniendo importantes ventajas económicas y de operación.

Recurrir a soluciones integrales permite reducir costos, maximizar la inversión y, sobre todo, obtener beneficios que involucren a las diversas áreas de la empresa, fortaleciendo su interrelación.

Las herramientas y soluciones pueden residir en la nube y protegerlas de los ataques cibernéticos. Sin embargo, no todas las organizaciones han asimilado el riesgo que corren sus negocios e información, así como la posibilidad de quedar rezagadas y fuera del mercado a corto o mediano plazo, de no atender el tema oportunamente.

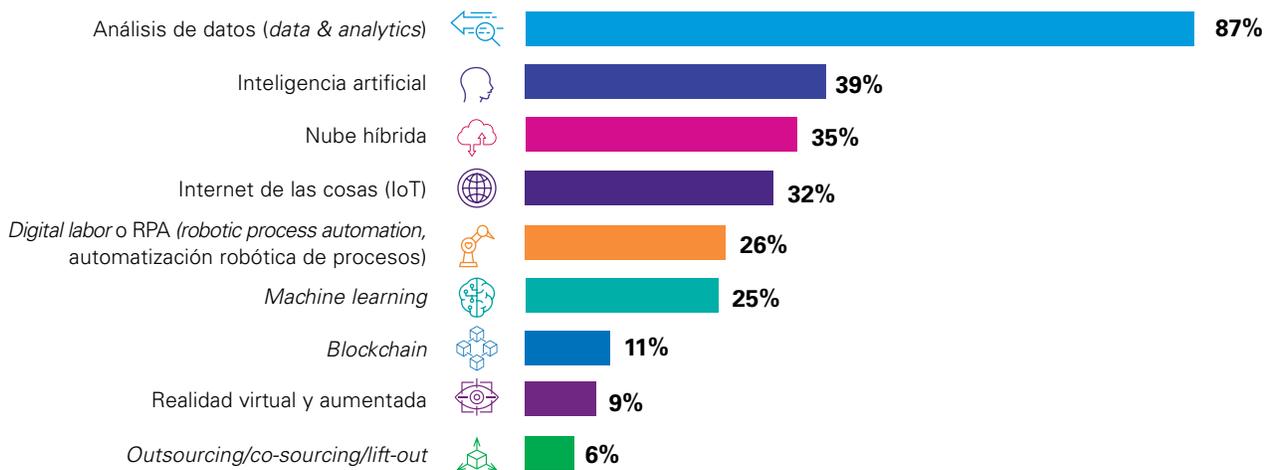
## ¿Su empresa cuenta con una estrategia específica en el tema de tecnologías de la información?



En los próximos tres años, el análisis de datos (87%) se perfila, sin duda, como la iniciativa más relevante para mejorar la competitividad de las organizaciones. En ella confluyen la minería de datos y la inteligencia de negocios (*business intelligence*), así como el *machine learning* que permite correr una gran cantidad de datos estructurados y no estructurados para delinear mercados, clientes, proveedores, inventarios y demanda. Otras iniciativas relacionadas con la competitividad son, por ejemplo, la inteligencia artificial, el aprovechamiento de la nube híbrida y la automatización robótica de procesos.

Sin embargo, solo 47% de las empresas aprovechan alguna o varias de las tecnologías disruptivas que se han vuelto más maduras y accesibles. Es posible que estas inversiones las realicen empresas internacionales o de tamaño mediano y grande en giros como el sector financiero, telecomunicaciones, logística, *retail* y productos de consumo, que son industrias sumamente competitivas que no podrían enfrentar los retos de la innovación sin contar con información actualizada, consistente y en tiempo real.

## En los próximos tres años, ¿qué iniciativas serán relevantes para mejorar la competitividad de su organización?



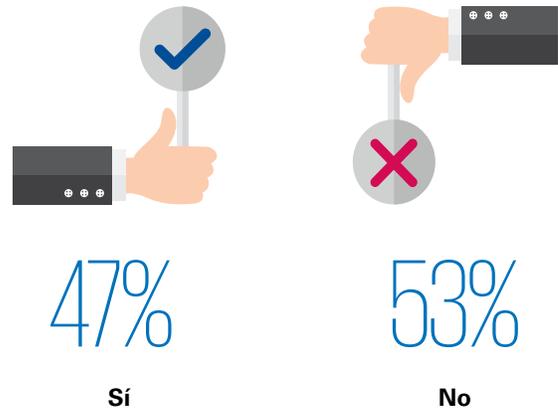
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

# Disrupción: las tecnologías marcan el rumbo

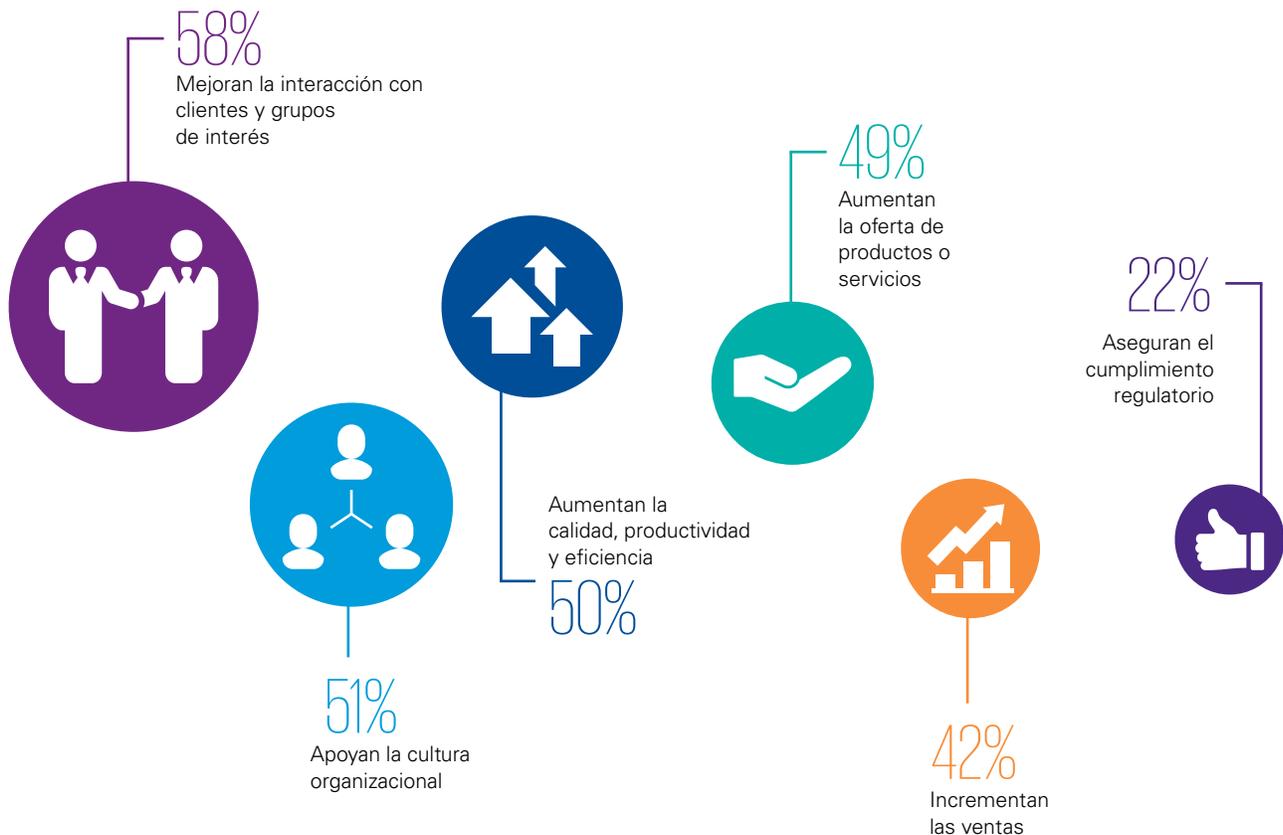
Si bien menos de la mitad de los encuestados (47%) afirman que su organización aprovecha las tecnologías disruptivas, estas pueden emplearse para mejorar la interacción con clientes y grupos de interés (58%), apoyar la cultura organizacional (51%) o, incluso, aumentar la calidad, productividad y eficiencia (50%).

De acuerdo con la mitad de los tomadores de decisión participantes en el estudio (49%), las tecnologías disruptivas tienen el potencial de aumentar la oferta de productos o servicios, lo cual cobra especial relevancia considerando la importancia que tiene centrarse en el cliente para crecer en un ambiente de negocios tan competitivo como el actual.

## ¿Su organización aprovecha las tecnologías disruptivas?



## ¿Cómo aprovecha su organización las tecnologías disruptivas?



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

# Transformación digital: gran área de oportunidad

La transformación digital es un movimiento necesario que ya fue adoptado por distintas organizaciones, incluso gobiernos. Es de destacar que este campo ofrece actualmente grandes áreas de oportunidad para las empresas, pues solo 6% afirma haber alcanzado un nivel de integración digital alto en los procesos de negocio, condición que les ha permitido distinguirse en el mercado y posicionarse a la vanguardia.

Una proporción mayor (33%) conoce el estado actual y los temas pendientes para convertirse en una empresa conectada, y 29% se encuentra en proceso de implementar la habilitación digital de toda la cadena de valor (proveedores, empleados, asociados, clientes, entre otros). Asimismo, 13% ni siquiera ha considerado adoptar un plan de digitalización.

## Con respecto a la adopción de nuevas tecnologías para alcanzar la transformación digital, su organización...

33%

Conoce el estado actual y los temas pendientes para convertirse en una empresa conectada

29%

Está en proceso de implementar la habilitación digital de toda la cadena de valor (proveedores, empleados, asociados, clientes, entre otros)

6%

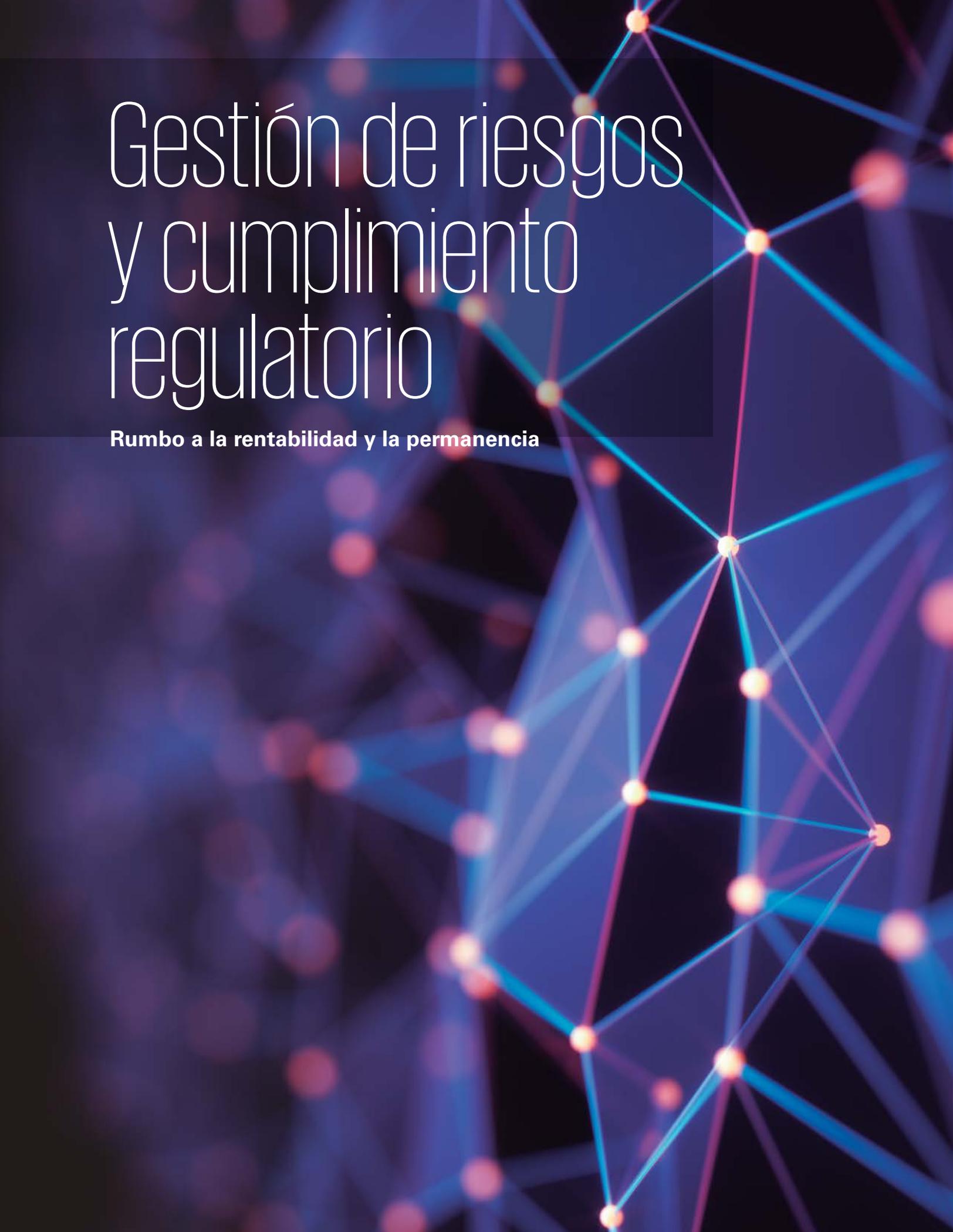
Ha alcanzado un nivel de integración digital alto en los procesos de negocio que la distinguen en el mercado, posicionándola a la vanguardia

13%

No tiene considerado adoptar un plan de transformación digital de los procesos de negocio

19%

Ha definido un mapa de ruta para que el modelo de negocio evolucione y aproveche las oportunidades digitales



# Gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio

**Rumbo a la rentabilidad y la permanencia**

# Los riesgos como certeza

La gestión integral de riesgos, como una disciplina transversal, ha adquirido gran relevancia en los últimos años debido a que cada vez más es una certeza que las empresas son susceptibles de sufrir daños graves y hasta irreversibles debido a contingencias gestionadas de forma inadecuada.

En la actualidad, se han añadido circunstancias que pueden tener consecuencias devastadoras, tanto económicas como reputacionales, en parte debido a factores como los avances tecnológicos, el monitoreo más cercano de reguladores y ciudadanos, las actualizaciones en materia de cumplimiento.

Asimismo, hay riesgos que se materializan cuando un avance tecnológico cambia por completo el escenario para una industria o tipo de negocio. Algunos ejemplos son las plataformas de transporte de pasajeros, la renta de inmuebles, así como las instituciones financieras basadas en tecnología, conocidas como *fintech*. Otras veces, un determinado producto o servicio es objeto de una repentina reacción adversa, que afecta una industria entera, sobre todo en el sector de alimentos y bebidas.

A pesar de que la notoriedad de estos fenómenos es casi inmediata, y que muchos incidentes mayores y menores tienen eco en los medios y las redes sociales, es preocupante que solo seis de cada diez empresas (60%) tengan una estrategia o plan integral de administración de riesgos, y que la cifra haya estado estancada en los últimos años.

Esto significa que algunas empresas no tienen identificados claramente todos los riesgos a los que está expuesta su estrategia y objetivos de corto, mediano y largo plazo. Esto podría calificarse como una actitud reactiva para el control de daños y

manejo de crisis. Esta postura subestima el impacto económico y reputacional de dichos sucesos adversos, además de los recursos económicos y de personal necesarios para corregir la tendencia, recuperar el control y restaurar la reputación.

## ¿Cuenta con un plan integral para la administración de riesgos en su organización?



Una lista de los riesgos más amenazantes incluye los que afectan la operatividad del negocio y los ataques cibernéticos que, en ocasiones, van de la mano, porque incluyen la denegación de servicios, la adulteración o robo de datos personales o de información estratégica.

Otros riesgos relevantes son el incumplimiento fiscal y los cambios regulatorios que, en ocasiones, han ofrecido poco tiempo a las empresas para actualizar sus procesos, materiales o insumos.

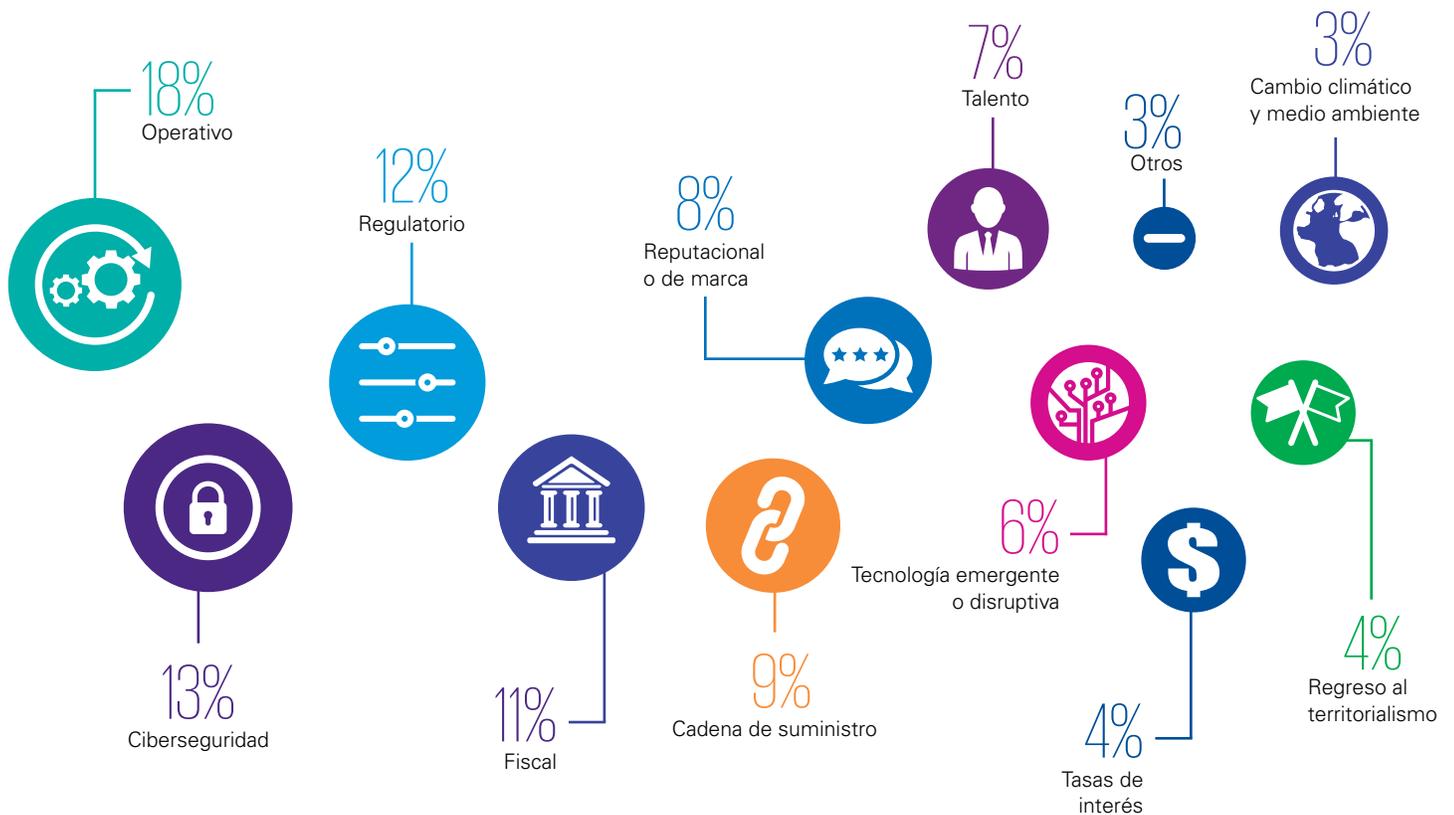
**“Debemos evolucionar constantemente; derivado de la transformación digital y el manejo masivo de datos, es el momento clave para tener conectividad de principio a fin en el proceso, colocando al consumidor en el centro de todo”.**

**Francisco Vilches**

Director de Planeación Financiera y Estrategia Latinoamérica  
Kellogg's



## ¿Cuál de los siguientes riesgos representa la mayor amenaza para el crecimiento de su organización?

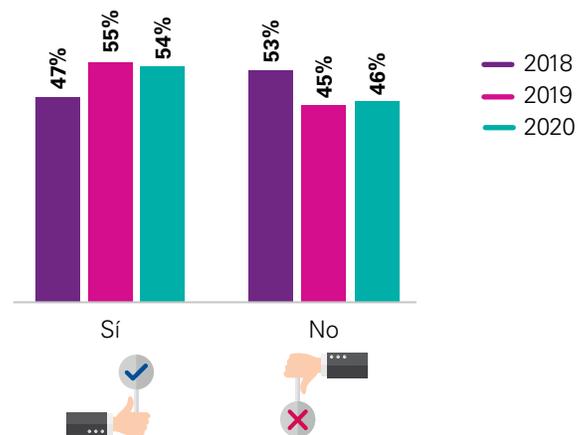


## Datos en peligro

A pesar de lo señalado con respecto de los ciberataques y el componente estratégico almacenado en los servidores y recursos digitales, la ausencia de un modelo estratégico para afrontar estas situaciones es común, puesto que la mitad de las organizaciones en nuestro estudio (54%) tiene un modelo estratégico.

Un gran número de empresas no han reaccionado con rapidez para implementar medidas de prevención. Solo la mitad tiene un plan en esa materia, cifra que, incluso, disminuyó con respecto al año pasado, a pesar de que las organizaciones modernas operan cada día sobre múltiples plataformas informáticas y están expuestas de manera cotidiana a ataques de intrusos, *hackers*, trabajadores desleales o a la pérdida de dispositivos a través de los cuales se almacena o se accede a información.

## ¿Cuenta con un modelo estratégico para riesgos en ciberseguridad?



De entre los diversos objetivos de la administración de riesgos, el más importante para las organizaciones es el de asegurar el cumplimiento regulatorio. Esta prioridad está seguida por otras muy importantes como incrementar la rentabilidad del negocio, garantizar la permanencia en el tiempo, incrementar el valor para los accionistas y brindar certidumbre a colaboradores y clientes. Como puede observarse, los

principales grupos de interés están contemplados en la gestión de riesgos, lo que deja de manifiesto la conexión existente entre ellos. Por ejemplo, respecto al cumplimiento, ubicado en el primer sitio, una falta en el marco aplicable que paralice o detenga la producción, venta o cobranza, arremete contra los ingresos, rentabilidad y utilidad del negocio y su salud financiera lo que, en definitiva, afecta a los diversos grupos de interés.

## De los siguientes objetivos de la administración de riesgos, ¿cuáles son los más importantes para su organización?



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

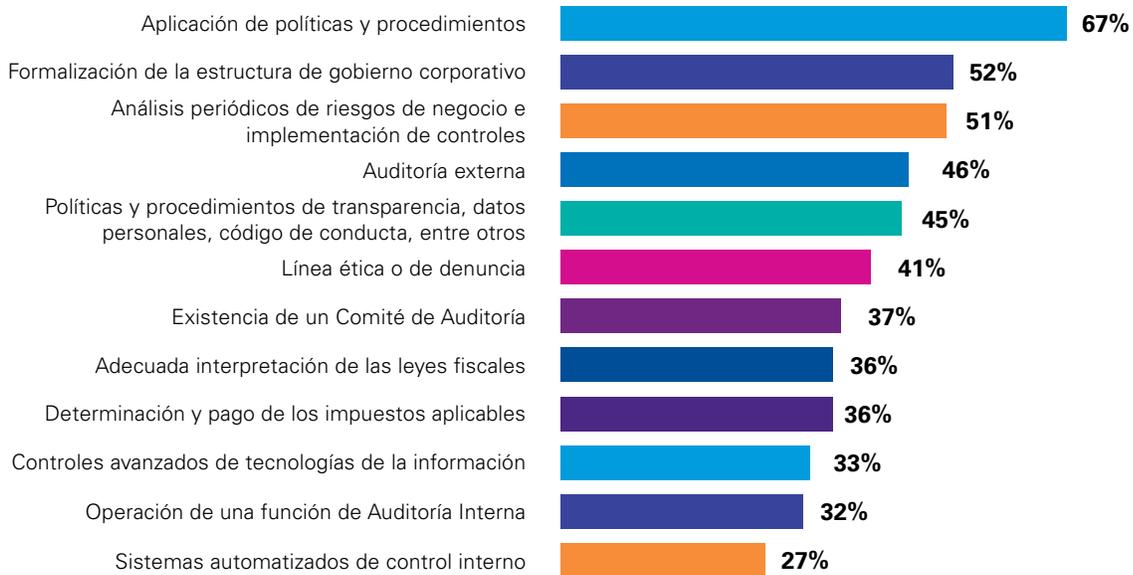
Una posible solución es una gestión integral de riesgos que incluya la identificación de aquellos que podrían presentarse en torno a la estrategia definida por el Consejo de Administración y la Alta Dirección, el impacto económico y de otra índole, así como la forma de disiparlos o afrontarlos con el costo correspondiente.

Las organizaciones utilizan diferentes enfoques para implementar este tipo de acciones. Los más recurrentes son el establecimiento y aplicación de políticas y procedimientos (67%) que, teóricamente, deberían implementarse de manera general para que exista uniformidad y equivalencia de criterios sobre lo que debe

protegerse y a qué costo, y lo que debe dejarse como una posibilidad incidental para resolver en casos fortuitos.

La formalización de la estructura de gobierno corporativo es la segunda estrategia más señalada (52%), y se relaciona con la decisión de la empresa de contar con reglas claras, una visión integral y coherente sobre el rumbo de la empresa y qué riesgos se gestionan, así como los responsables de identificarlos y resolverlos. Se trata de una estrategia dinámica y continua: 51% de las respuestas indican la oportunidad de realizar análisis periódicos de los riesgos e implementación de controles.

## ¿Cuál de los siguientes elementos es utilizado por su organización para gestionar riesgos y asegurar el cumplimiento regulatorio?



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

El estudio revela que seis de cada diez empresas (63%) esperan aumentar sus inversiones en materia de riesgos y

cumplimiento, mientras que 32% espera que permanezcan sin cambio.

### En los siguientes tres años, espera que en su organización los niveles de inversión y recursos en cuanto a riesgos y cumplimiento...



63%

Se incrementen



32%

Permanezcan sin cambio



5%

Disminuyan

# Metodología y perfil demográfico

## Posición en la empresa



1,036

Encuestados



12%

Comité o Consejo



11%

Presidente



4%

Vicepresidente



52%

Director



4%

Subdirector



12%

Gerente



5%

Otro

## Área del participante

28%

Dirección General

23%

Finanzas /  
Administración

8%

Comercial /  
Mercadotecnia

6%

Consejo de  
Administración

6%

Contraloría /  
Contabilidad

5%

Operaciones

5%

Recursos Humanos /  
Nómina

4%

Sistemas /  
Tecnología

3%

Auditoría

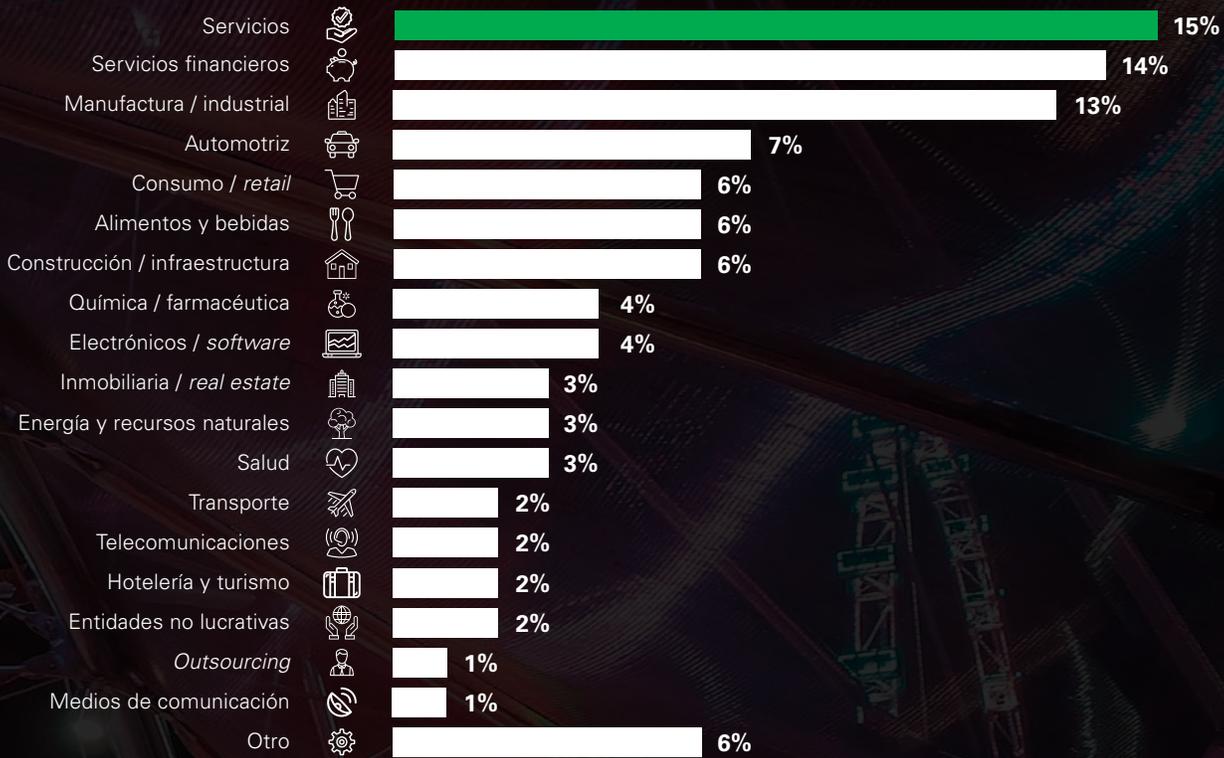
3%

Fiscal /  
Impuestos

### Con menos de 3%:

Comité de Auditoría  
Comercio Internacional  
Legal / Jurídico  
Planeación  
Riesgos  
Relaciones Públicas / Comunicaciones  
Otro

## Industria



## ¿Su organización es una empresa familiar?



## Tipo de compañía por origen de capital



# Conclusiones

Los retos de los años recientes no han sido obstáculo para que las empresas sigan creciendo a través de estrategias innovadoras y financieramente sostenibles; han sabido ser resilientes adaptándose a las circunstancias.

Solo una minoría de la Alta Dirección considera que sufrirá un retroceso, mientras que ocho de cada diez espera crecer al menos 5%. Algunas empresas esperan, incluso, crecer a doble dígito, lo que constata su decisión de seguir impulsando negocios, proyectos e inversiones, siendo parte del ecosistema de negocios en el cual las acciones de uno impactan en toda la economía, lo que hace patente la conexión entre los diversos actores.

Las decisiones para alcanzar los objetivos de crecimiento no han cambiado, sino que se han consolidado. Entre ellas destacan: el uso de las tecnologías y la transformación digital como agente disruptivo en los modelos de negocio; la centralidad en el cliente; el desarrollo del talento; la diversidad y la inclusión; el desarrollo sostenible y la expansión a nuevos mercados, así como la mejora en los procesos y la reducción de costos para asegurar la rentabilidad proyectada.

Esto demanda un balance entre innovación y gestión de riesgos, así como una minuciosa ejecución para disminuir las desviaciones y permitir que el cliente, los mercados y el entorno contribuyan a encontrar las mejores oportunidades. En tiempos de cambios vertiginosos que pueden ir desde modificaciones en las preferencias de los consumidores hasta el surgimiento de nuevos modelos de negocio, la Alta Dirección debe estar atenta para realizar de manera ágil pequeñas modificaciones o transformaciones mayores, y medir su impacto.

Durante los 15 años de esta encuesta, las organizaciones han mostrado su resiliencia, logrando crecer, en muchos casos, más allá de las expectativas de la economía nacional. También han sido factor de cambio al incorporar nuevas tecnologías, innovaciones e incursionar en la digitalización.

Para KPMG en México ha sido de gran valor compartir sus experiencias y perspectivas durante 15 años. Agradecemos mucho la confianza que han depositado en la Firma al compartir sus planes estratégicos y visión. Asimismo, confiamos en que, juntos, seremos capaces de aprovechar nuevas oportunidades y colaborar en la construcción de un país más próspero e incluyente.



15 años | PAD



Conozca cómo  
ha evolucionado nuestro  
estudio a lo largo de 15 años



Gira "Perspectivas de la  
Alta Dirección en México 2020"

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



Consulte videos y resultados  
por industria, región y  
tamaño de empresa.  
[kpmg.com.mx](http://kpmg.com.mx)



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 que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2020 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.