

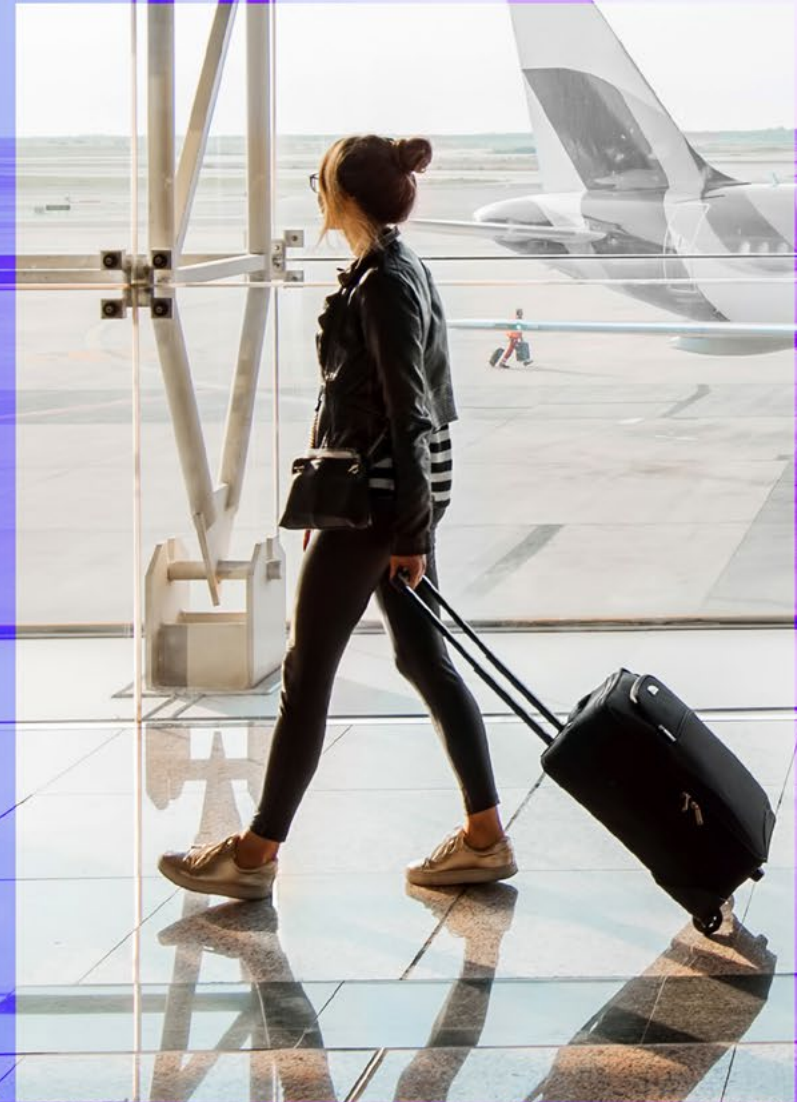


Estudio comparativo de KPMG sobre movilidad internacional en 2024

Planificando el futuro: movilidad estratégica para los profesionales del mañana

Resumen ejecutivo

KPMG Abogados



Cómo afrontar las nuevas exigencias de movilidad internacional



El complejo panorama comercial y geopolítico está llevando a las compañías a replantearse sus estrategias globales con el objetivo de aprovechar las oportunidades emergentes. Muchas organizaciones están rediseñando sus modelos operativos y explorando nuevos mercados en los que aún no tienen presencia para impulsar la innovación y el crecimiento.

El papel de la función de movilidad internacional es cada vez más relevante debiendo posicionarse estratégicamente dentro de la organización para poder atender adecuadamente las necesidades y exigencias del negocio.

Por un lado, la función de movilidad internacional tiene la misión de mejorar el cumplimiento y gestionar los riesgos en un contexto de mayor supervisión y control. Por otro, existe presión del entorno para apoyar planes de trabajo flexibles que podrían implicar mayores riesgos. Los responsables de movilidad se enfrentan a situaciones complejas teniendo que tomar en consideración factores tales como los costes, la ejecución operativa y la experiencia de los empleados. Ello sin duda puede dar lugar a diferentes puntos de vista sobre el valor que la movilidad internacional tiene en la organización.

El Estudio comparativo de KPMG International sobre movilidad internacional en 2024 ofrece una visión actual sobre el papel cambiante de esta disciplina. En la encuesta se examina cómo han adaptado y posicionado su función de movilidad internacional multinacionales de todo el mundo para satisfacer las demandas de las organizaciones y ofrece una mirada al futuro, que revela cómo prevén los responsables de movilidad internacional que evolucionarán sus equipos en respuesta a las nuevas demandas externas e internas.

También se esbozan las acciones clave que las organizaciones deben tener en cuenta para aprovechar el potencial de sus programas de movilidad internacional.

Esta encuesta se ha realizado a **225 empresas** multinacionales de **12 sectores** con presencia en **29 países**

Principales conclusiones



Alineación y capacidad de adaptación

El **72%** prioriza alinear las estrategias de movilidad con los objetivos generales del negocio, mientras que

el **51%** destaca la adaptabilidad de la función a las necesidades empresariales.



Enfoque en el talento

El **70%** considera el desarrollo, la atracción y la fidelización del



Políticas de teletrabajo

El **67%** de las organizaciones que apoyan el teletrabajo internacional cuentan con políticas formales activas.



Uso de la tecnología

El **76%** utiliza la tecnología para gestionar las asignaciones internacionales y el **62%**, para elaborar estimaciones de coste y presupuestos.



Integración de principios DEI

El **56%** incorpora aspectos básicos sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI) en sus programas de movilidad, pero

El **72%** no recopila ni reporta datos en materia de DEI.



Inversión en IA

El **51%** está pensando en utilizar la IA en el corto y largo plazo, y

el **73%** planifica futuras inversiones en IA para contribuir a la automatización de tareas administrativas.

Perspectivas estratégicas



Potenciar la estrategia de movilidad

Estar alineados con la estrategia empresarial es fundamental para los programas de movilidad internacional. El **72% de los encuestados** la destacan como una de sus principales prioridades. La función de movilidad internacional se percibe cada vez más como **socio estratégico**, y el 89% prevé que su programa continuará siendo o se volverá más estratégico en los próximos 12-18 meses. La comunicación eficaz de la estrategia de movilidad internacional dentro de la organización sigue siendo complicada; tan solo el 46% ha comunicado con detalle su estrategia en la organización.

Acciones clave

- Efectuar una revisión periódica de los stakeholders internos para conocer a fondo sus funciones y cómo la movilidad internacional encaja con sus planes.
- Documentar la estrategia de movilidad internacional y adaptarla en función de las indicaciones y el feedback de la alta dirección.
- Promover la movilidad internacional mostrando su valor en la consecución de los objetivos de la organización.
- Alinear la estrategia de Movilidad con la de Talento para así obtener una mayor visibilidad y contribución en los planes sobre captación y fidelización de talento.

Desarrollar políticas adaptables

Los responsables de movilidad internacional deben adaptarse a la creciente demanda **de rentabilidad y flexibilidad** dentro de las organizaciones. Cada vez se da mayor preferencia a los traslados a corto plazo, los viajes de negocios prolongados y al teletrabajo sobre las asignaciones tradicionales a largo plazo. Sin embargo, la incorporación de principios DEI en las políticas de movilidad sigue siendo limitada, ya que solo el 14% las aborda de forma exhaustiva.

Acciones clave

- Actualizar periódicamente las políticas de movilidad en función de la evolución de las necesidades de la empresa.
- Centrarse en **traslados a corto plazo** y utilizar estudios de terceros para obtener comparables e información.
- Minimizar las excepciones para ayudar a reducir costes y valorar la equidad en la movilidad internacional con vistas a apoyar a los grupos infrarrepresentados e impulsar objetivos de DEI.

Reducir la brecha de talento

Dado que el 92% de los CEO tiene previsto aumentar su plantilla y el 80% incide en el desarrollo de competencias¹, la alineación con la estrategia de talento es crucial para la movilidad internacional. Sin embargo, la **colaboración** entre las funciones de movilidad internacional y talento resulta limitada, aunque existen importantes oportunidades para mejorar esta relación. La colaboración mutua y el intercambio de información entre ambas funciones sin duda, puede facilitar una mejor planificación del talento y la alineación de la estrategia de movilidad.

Acciones clave

- Establecer **relaciones** con las partes interesadas en el ámbito del talento para comprender sus retos y qué apoyo puede ofrecer la movilidad internacional.
- Evaluar los procesos de **captación y fidelización de talento** e identificar oportunidades para una mayor implicación en la movilidad internacional.
- Determinar los datos que necesitan las partes interesadas en el ámbito del talento en cuanto a movilidad internacional para fomentar debates constructivos.
- Optimizar las funciones actuales de comunicación y fortalecer las habilidades del equipo para mejorar la calidad de los informes.

Reflexiones estratégicas



Optimización de la gestión de la movilidad

Elegir el modelo de prestación de servicios adecuado es esencial para el éxito de la gestión de la movilidad internacional. Los modelos centralizados y regionales son habituales; siendo un 35% y un 30% de las organizaciones las que adoptan estos enfoques, respectivamente. La **subcontratación** de actividades operativas con proveedores externos puede mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente, además de aportar conocimientos especializados. En este sentido, la colaboración con los proveedores resulta crucial para el éxito mutuo.

Acciones clave

- Velar porque el modelo de prestación de servicios esté en consonancia con la estrategia empresarial y satisfaga las necesidades del mercado local, especialmente en áreas con elevada movilidad.
- Aprovechar la experiencia y los recursos de la red de proveedores en materia de cumplimiento y operaciones.
- Colaborar con los proveedores compartiendo los retos operativos y aprendiendo de sus planteamientos para abordar los retos actuales.

Invertir en tecnología

Invertir en tecnología es una prioridad de la función de movilidad internacional para mejorar la eficiencia operativa. El uso de soluciones de gestión de asignaciones está muy extendido; el 76% de los encuestados utilizan **herramientas de gestión de datos** y flujos de trabajo. Se espera que aumente la adopción de la IA, ya que el 51% tiene previsto integrarla en sus programas. Las inversiones estratégicas en tecnología deben centrarse en las tareas repetitivas de poco valor para así maximizarlo.

Acciones clave

- Conocer a fondo y aprovechar al máximo la tecnología de los proveedores de movilidad internacional.
- Evaluar las tareas del equipo para detectar las que son rutinarias y de escaso valor añadido en las que invertir en tecnología.
- Desarrollar una estrategia de IA alineada con los objetivos empresariales para mejorar la experiencia de uso.

Una mirada al futuro: Prioridades de la movilidad internacional para el 2025



Foco estratégico

- Los profesionales de la movilidad global están adoptando un rol estratégico, centrándose en alinear los objetivos del área con los objetivos de la organización para mejorar la experiencia del empleado y **aportar valor**.
- Esto facilita la movilidad de los empleados y mejora la gestión del talento, la rentabilidad y el “compliance” por parte de las compañías.
- Para seguir siendo competitivas, las organizaciones deben actualizar periódicamente sus **políticas de movilidad** mediante la revisión de los costes, la evaluación comparativa, la minimización de las excepciones y la alineación con la estrategia empresarial.

Prestación de servicios y cumplimiento

- Las organizaciones optimizan cada vez más sus modelos de prestación de servicios de movilidad mediante la automatización y la externalización de tareas rutinarias. Este cambio estratégico permite a los equipos de movilidad internacional centrarse en labores de mayor valor con empleados y socios comerciales.
- Al perfeccionar su modelo de prestación de servicios, las organizaciones alcanzan una mayor **excelencia operativa** y mejoran la experiencia general de todos los grupos de interés, posicionándose como mejores empresas donde trabajar en un mercado global tan competitivo.

Alineados con el talento

- El talento sigue siendo una **prioridad clave**, lo que impulsa a las organizaciones a alinear los procesos y las políticas de movilidad internacional con objetivos más amplios de captación de talento. Es esencial una mayor colaboración con las funciones de talento y personas para garantizar que la movilidad internacional apoya eficazmente sus prioridades.
- Los responsables de movilidad internacional deberían plantear con más frecuencia consultas sobre cómo pueden mejorar sus programas los procesos de captación de talento. Deben asegurarse de que disponen de los datos pertinentes, incluida información demográfica, para apoyar los debates sobre DEI y otros temas relacionados con el talento.

Teletrabajo de corta duración

- Las organizaciones apoyan cada vez más las estancias de trabajo o los acuerdos de teletrabajo de **corta duración**, inferiores a 90 días. Esta tendencia pone de manifiesto las ventajas de la flexibilidad en los lugares de trabajo, manteniendo al mismo tiempo la continuidad operativa.
- Permitir que los empleados trabajen temporalmente desde distintos lugares satisface sus preferencias de **flexibilidad**, lo que aumenta el ánimo y la productividad.

La tecnología y la revolución de la IA

- Muchas organizaciones aspiran a incrementar el gasto en tecnologías de movilidad internacional, pero las inversiones deben ser estratégicas y concretas. El presupuesto asignado debe destinarse a áreas de alto impacto, centrándose en tareas operativas y actividades rutinarias de escaso valor añadido.
- La tecnología, especialmente la IA, puede aumentar significativamente la **eficacia de la función de movilidad internacional** con una mejora de la eficiencia y sus capacidades. Para que puedan estar preparados para el futuro, los equipos de movilidad deben tener su propio presupuesto, conocer al detalle la organización y aprovechar toda la información (datos disponibles) para avanzar en sus proyectos.

Sobre el estudio

El Estudio comparativo de KPMG sobre movilidad internacional en 2024 proporciona datos valiosos sobre los programas de movilidad internacional y su evolución en términos de movilidad, políticas tributarias y de inmigración, estructura, buen gobierno, prioridades, evaluación del desempeño, tecnología, robótica, automatización, teletrabajo internacional y mucho más.

Para los responsables de movilidad internacional de las organizaciones multinacionales, la **evaluación comparativa de sus políticas** y prácticas con las de otras organizaciones globales y de su sector puede ser una valiosa herramienta para analizar su posicionamiento actual y orientar su programa de movilidad de cara al futuro.

Sobre los participantes

225

profesionales del **área de movilidad global**

73%

pertenciente a **Compensación total / Servicios de RR.HH**

29

países

12

sectores

Cómo acceder al Estudio Comparativo de movilidad de KPMG

Para participar en la Encuesta comparativa sobre movilidad internacional de KPMG, visite la web: kpmg.com/gmbenchmarkingsurvey

Obtenga una referencia comparativa de su organización hoy mismo:

El Área de Global Mobility Services de KPMG puede proporcionarle un informe personalizado para ayudarle a comparar su organización en áreas clave. Los participantes se benefician de conocimientos sobre demografía organizativa, política de movilidad internacional, cumplimiento de las normas de inmigración, uso de la tecnología y análisis de datos.

Póngase en contacto con nosotros:

La gestión de la movilidad internacional es compleja, hay que equilibrar las necesidades empresariales con la experiencia de los empleados, los riesgos normativos y la gestión de costes. Los servicios de consultoría de KPMG pueden ayudarle a desarrollar soluciones digitales y un modelo operativo eficaz para su organización.

Más información:

Si desea obtener un informe comparativo personalizado sobre Movilidad Internacional o ampliar información sobre los servicios de Consultoría de Movilidad de KPMG, envíenos un correo electrónico a tax@kpmg.com.

Contacts



Marc Burrows

**Global Head of Global Mobility Services
KPMG International and Partner**
KPMG in the UK
marc.burrows@kpmg.co.uk

Katherine Avery

**US Head of Global Mobility Services
Principal**
KPMG in the US
katherineavery@kpmg.com

Demetra Marcantonio

Director
Global Mobility Services
KPMG in the UK
demetra.marcantonio@kpmg.co.uk

Joshua Winfield

Senior Manager
Global Mobility Services
KPMG in the UK
joshua.winfield@kpmg.co.uk

Travis Wyczawski

Senior Manager
Global Mobility Services
KPMG in the US
twyczawski@kpmg.com

**Para más información sobre este Estudio y nuestros servicios de
Movilidad Internacional en España, puede ponerse en contacto con:**

Gonzalo Álvarez - Yuste

Socio en el área de
Global Mobility Services. People Services
KPMG Abogados
galvarezjuste@kpmg.es

Sergio González - Anta

Socio en el área de
Global Mobility Services. People Services
KPMG Abogados
sgonzalezanta@kpmg.es

Es posible que la totalidad o algunos de los servicios descritos en el presente no puedan prestarse cuando se trate de clientes de auditoría de KPMG y de sus entidades afiliadas o vinculadas.

kpmgabogados.es



© 2024 KPMG Abogados S.L.P., sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.